全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

德国亚马逊网站连续3个月居管理类图书畅销书第1名
销量居2007年度德国管理类图书第1名
现已再版3版

（德）丹尼尔·皮诺（Daniel F. Pinnow）著
杨佩昌 郑烨 陈静 译
杨佩昌 审定

Führen
Worauf es wirklich ankommt
2., überarbeitete Auflage

领导力
核心揭秘

（原书第2版）

在日常领导工作中什么最重要？优秀有效的领导应该是什么样子的？丹尼尔·皮诺向我们形象地说明了企业中领导工作的重要性，对德国特有的严谨实用的领导理论和实践进行了务实易懂的阐释。


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开



在日常领导工作中什么最重要？优秀有效的领导应该是什么样的？

21 世纪的领导力面临更严峻的条件。市场和人员较 20 年前已经发生了变化。领导者和员工们都面临新的挑战，有新的目标和利益，生活在新的环境中，他们对自己工作的认识也与上辈不同。到底什么是真正的领导力呢？

德语国家最负盛名的领导和管理学专家丹尼·皮诺对时下最重要的领导理论和实践作了务实易懂的概括，不但对“领导力”这个概念有了较新的提法，而且在如何实现领导力方面提出了深层的见解，相信能够令企业的管理人士眼前一亮，继而实现领导力的提升与凝聚效果。

Original Published in the German language by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 65189 Wiesbaden, Germany, as “Daniel F. Pinnow: Führen. Worauf es wirklich ankommt. 2. Auflage (second edition)”。

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01 - 2007 - 5998

图书在版编目（CIP）数据

领导力：核心揭秘/（德）皮诺（Pinnow, D. F.）著；
杨佩昌等译. —北京：机械工业出版社，2008. 4
ISBN 978 - 7 - 111 - 23887 - 4

Ⅰ. 领… Ⅱ. ①皮…②杨… Ⅲ. 领导学—研究 Ⅳ. C933.

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2087）第 050444 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
责任编辑：文蕾华
责任印制：李 妍
保定市中画美凯印刷有限公司印刷
2008 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
169mm × 239mm 22. 25 印张 1 插页 275 千字
标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 23887 - 4
定 价：48.00 元
凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
销售服务热线电话：（010）68326294
购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643
编辑热线电话：（010）88379001
封面无防伪标均为盗版

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书

理想藏书55188

译者序

中国还可以向德国学习什么？

中国国民生产总值预计今将超过德国、跃居世界第三大经济体，在这个时候提出这个问题，担心有点不合时宜。不过想到八千多万人口的德国与拥有13亿人口的中国创造的价值相当，内心一下释然。如果考虑到两国经济增长的质量（增长率与能耗比、对环境的索取度），那只有惴惴不安的感受了。由此我想法，除了德国人的严谨、务实、认真、准时等优点之外，他们身上一定还有更多值得我们学习的东西。

德国还有哪些地方值得我们学习，是一个可以不断深入探究的话题。在此打算从身边熟悉的德国人和机构说起。

众所周知，第二次世界大战结束后德国经济于20世纪五六十年代腾飞，被誉为德国经济奇迹。今天的德国人民富足、安逸，那个时候打下的良好基础功不可没。然而，当时高速发展的德国经济也隐藏不少问题，比如企业管理模式的僵化、企业的可持续发展能力未得到提升等。当时有人提出了如下的问题：经济奇迹还能持续多久？要想使经济继续保持增长，靠什么？德国经济界也随之出现了一些前瞻性的思考：德国经济高速发展是建立在巨大需求的基础之上，而企业的核心竞争力并未得到有效提高。企业的核心竞争力多种多样，但最根本的是人，即企业的管理者和员工。解决了上述二者的问题，至少是找到了企业发展的其中一把钥匙。如果德国企业的管理模

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式如果不能很快改变，德国经济的发动机没有多久就会慢下来甚至停止。这种呼声很快得到诸多有识之士及政府的响应并组成专家小组进行研究、探讨。德国领导力学院在此背景下成立。

学院的第一任领导人赫恩教授研究并创造了一个新的企业管理模式：哈尔茨堡模式。这个模式的核心是：企业和谐管理、企业领导的充分授权、由威权管理向合作式管理过渡等。也许有人会认为，这有什么？这些东西对于我们都是常识！可是静下心来想想：这些概念是 20 世纪 60 年代提出来的，现在是什么时候了？

哈尔茨堡模式培训了德国一代又一代企业领导人。从学院成立到 20 世纪 90 年代末共培训了 65 万余名企业高层管理人员，为德国的经济持续发展作出了宝贵的贡献。

随着时代的发展，企业的外部环境和内部结构均出现了新的变化，同时也对原有的企业管理方式提出了新的挑战。继哈尔茨堡模式后，现任学院领导人，本书作者丹尼尔·皮诺在此基础上继承、创新和发展，提出了系统领导模式，即由原来单纯的管理模式向管理和领导并重，将领导视为一个系统来提升管理层的领导力并运用教练技术引导下属员工，带领员工达成企业和个人双赢目标。主要内容包括：

系统领导力模式：对系统的尊重，领导人如何进行自我价值定位并成为系统中一个理想的组成部分。

系统领导力修炼：自我管理的实现、如何具备引领他人的能力。

系统战略：全局观念与战略眼光的培养。

系统的推动力：如何以学习代替操控，从而推动系统前进？

系统领导力的实现：如何以激励代替指令？

系统领导力的核心——领导的教练能力。

丹尼尔·皮诺将自己研究开发的理论成果应用于实践，系统领导力模式为德国领导力学院注入了新的活力，每年前往学院取经者又开始络绎不绝。皮诺也将其集理论智慧与丰富的实践经验为一体的书籍《领导力——核心揭秘》出版，并成为德国亚马逊网站上的管理类畅销书。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今天的中国，虽然曾经历过多种曲折，但从总体上讲经济已经快速发展了近30年，大概可以称为“中国经济奇迹”。这个奇迹还能维持多久？如果想保持这样的经济增长，我们还需要做点什么？这和当年的德国情况是否有相似之处？二者之间是否有相互可借鉴之处？

从另一个层面来看，德国人的理性思考、忧患意识、对前人理论的尊重和创新等是否更值得我们学习？

作为常年在海外的中国人，衷心希望中国经济一路走好、继续走稳，也希望能贡献点绵薄之力。这是将本书翻译为中文并出版的初衷。希望企业家能从中得到一定的启发，从而促进企业的可持续性成长，迎头赶上世界先进企业管理水平。

德国欧中经济技术交流促进会会长　杨佩昌
2008年5月　于波恩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 2 版前言

每本书都有收尾的时候，但书中的理念和思想却留存下来并将继续传播下去。我正是受了许多好书的启发，提笔写《领导力——核心揭秘》这本书的。也许这本书又有助于激发人们对职场中人际关系重要性的深入探讨。我听到不少关于此书的正面评论，收到很多读者来信，在研修班上或研修班后也听到很多来自管理者表示赞同的个人评价。作为本书的作者我自然是感到高兴的。

领导力是一个重要的议题，对它的讨论永无止境。所以，出版社和我个人在第 1 版出版几个月后决定，再出第 2 版。我要感谢众多读者、领导者、研修班学员和培训师，他们应邀参加了谈话，给了我很多启发和改进建议。这样我们才能改进书的结构和扩充图表。另外，对领导力主要观点的概述在第 2 版中进一步得到扩展和深化。

比如我根据大家的意见对赖因哈德·霍恩教授创造的“哈尔茨堡模式”进行了更详尽的论述。诚然，这个模式的时代已经过去了，但是它的历史功绩在于，它的重要原则如目标协同、授权和自我责任都被以后的领导力学说所重点关注。直到如今还有培训学员对我说，他们最初的关于领导者责任的经验都来自哈尔茨堡模式的基本观点。正是新旧领导力原则的对比让我们知道什么观点是不受时代限制的，是什么构成“领导力的核心”。而对这个核心的表述没有人比 2005 年 11 月刚刚过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世的彼得·德鲁克做得更好，在对这位大师的引述中我怀着深深的尊敬。

毫无疑问，如今领导者的日常工作与 20 世纪六七十年代相比变得更杂乱、具有跳跃性和网络性，也变得更不可预见。“系统领导力”学说正是应此而生。系统的视角把观察的焦点从人或问题上扩展到总体联系上，它较少关注单个的值，而是集中于各个值和活动者之间的关系。这其中定然有新的发现。然而，系统领导力又与前时代的许多知识是一致的。所以我的主导思想永远是：“领导意味着构造一个其他人都愿意听从你的世界。”

祝愿大家在阅读中收获快乐！

丹尼尔·皮诺

2006 年 11 月于柏林根

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 1 版前言

为什么又来一本关于领导力的书？论述领导现象的书籍流行了没有几十年也有好些年了。站在作者的位置上，他每次都认为有恰当的理由为此再写一本书。在这些书中似乎所有现象都被想到了、说到了和写到了。从 Sunzun 和马基雅维利到德鲁克和明茨伯格再到马里克和施普伦格，装满领导力书籍的图书馆是数都数不清的。

那为什么我不就此停下这本书的撰写，大家去参看卷宗和已有资料就好了呢？因为在我看来，虽然在“领导力”这个题目下不乏各种信息，但是对于企业经济学的中心对象缺少集中的、实用的知识。

明显地，缺少的不是想法和观点，而是认识、应用和行动力，而且是“使用者”——领导者本身缺少认识、应用和行动力。我们是信息的巨人，却是实施的矮子。领导力显得比以往任何时候都成问题。对糟糕管理者的抱怨在增加，员工们的抵制情绪在增长。最新的问卷调查结果显示，只有十分之一的员工认为他的雇主是尽职尽责的。大批领导者以前所未有的热情前往培训课“取经”，为的是获取领导工作的精华。但是在企业的实际工作中一切照旧。关键不在于听懂，重要的是实施贯彻。我有这样的印象：如今不只喊了很多年的合作性领导没有真正起作用，连人们倾向的独裁领导也不再管用了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到底缺少什么？缺少的是对以下问题的清晰认识。

什么是重要和实际的？什么是被证明有效的？什么对面向未来的想法尤其重要？“权威”们的数不胜数的著作中什么是对您有用的？哪些看法总是不起眼，但对现代管理却很重要？哪些观点虽然重要，但是您却可以忽略它？您的日常管理需要哪些观点？什么观念是新的，但是却已过时？什么观点虽是旧的，但还具有时效性？

在此请不要误会我的意思，认为我这是悄悄提出要求，写一本总结式的领导力书籍。不要这样认为：“忘记你们以前听过、读过的所有，只有我拥有独一无二的正确观点。”我想要做的，是写一本实用型的书，并且邀请您跟随我在领导力文献资料中做一次不同寻常的旅行。在旅途中的每一站，我很愿意提供我的见解和评价。虽然难免主观，但是这些看法是基于总体观点和我多年来的实际领导工作经验、领导者教练和咨询经验而得出的。

我不代表任何一个学派，我认为重要的是，对所有看法进行审查，从中筛选出核心的、实用的和值得注意的部分。然而我也认为，我们在德国经济领导力学院实行了将近十年的“系统领导力”是一个全面的、兼容的版本。系统领导是关系导向的、和发展有关的、开放、实用的，而且不带任何价值观。这个观点不排斥其他观点，而显示出日常领导工作的联系和矛盾。它联系领导者和领导方法、实物层面和关系层面、硬因素和软因素、心理学和企业经济学。但是它不提供专利配方，因为根本没有专利配方可言。在我看来，系统领导观点中的领导是要构造一个其他人都愿意听从你的世界。

和亚历山大·霍恩及伯恩哈德·罗森伯格尔一起，我已经为名为《提防这个发展趋势：您总想了解领导和变化管理》的书给出了第一个观点，而这个观点也是系统领导力的表现。(霍恩，2003 年)。那时是和领导者进行的活跃的谈话，现在是要就已有的领导力文献进行系统整理。

出于这个考虑和这样的关系，一个与时共进的、非学术的但是兼顾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学术研究的领导学说概要产生了。我的视角融入了其他管理学作者的看法和经验，加入了实际例证和现实调查及数据作为理解的“润滑剂”。一个领导者可以在这本书中找到在企业中与其他人共同工作的所有需要的东西。这并不排斥我在书中大量介绍和引用管理学作者中的“经典”。这些国内和国际知名的核心人物有彼得·德鲁克、苏曼特拉·戈沙尔、丹尼尔·格尔曼、凯茨·弗里斯、弗洛蒙德·马里克、亨利·明茨伯格、莫斯·坎特和赖因哈德·斯普伦格。

在此我要尤其强调对彼得·德鲁克的思想的借鉴。我引用《法兰克福汇报》在德鲁克 95 岁生日之际的文章作为强调：这个“活着的前瞻者神话”做到了，不是将领导力这个议题用简单的话概括，而是将其从方方面面进行解释。在如今的大多数顶尖领导者才刚出生的时候，德鲁克就断言了“目标管理”。让我尤其欣赏的不仅是他学说的完备性，还有他的稳重和跨学科的观点。他不仅关注企业经济学的知识，他还从社会学中吸收营养。他的经典名句“领导首先是领导一个人，即自己”对我影响深刻，并成为我这本书的主导思想。

我首先要谈的是如今领导者和员工们面临的问题。这里首要的是已经变成习惯了的变化，以及在艰难时代变成杂技演员的领导者（第一部分）。然后我将从不同的视角、根据不同的理论论述优秀领导力的核心。我将从领导技巧、领导力关系到领导情境和企业环境上展开（第二部分）。

在我们旅行的下一站，我将从论述过的各种观点和学说中“蒸馏”出新的指导原则，这些指导原则就是优秀领导力任务、个性、工具和风格的关键。当然在此首要介绍的是我们在德国经济领导力学院研修班中运用的理论，在具体的、整体的情境中展示。这个整体条件在领导者“我”、被领导者和企业之间的能量场和应力场中运动，我将它们称之为“魔力三角形”（第三部分）。

最后一站我将介绍几件领导工具，根据我的经验它们很有效，能够在您的领导工作中最常用到。中心工具是“员工谈话”以及在企业中建

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

立一个广泛的反馈文化（第四部分）。最后我写了一个结束语，总结了对未来领导的本质有决定作用的几个论点。

在此我说明一下本书中所使用的专业术语：我在书中谈到的优秀领导者是将管理者能力和领袖能力结合起来的领导者。我在此有意强调这个区别。其他我引用的作者有他们自己的定义，可能他们会说“管理者”或“领袖”，可能完全是另外一种意思或取它们的普通意义。我恳请您在阅读这本书的时候注意这个区别。

还有一点需要说明：“人力资本”这个词在 2004 年被评选为“年度错词”之一。因为很多人认为“人力资本”听起来是对人的蔑视，因为它只衡量人的经济价值，因此使人贬值。然而在经济理论的术语中，“人力资本”恰恰是对人的能力和意愿的评价的提升以及使劳动者个人知识在我们这个时代变成了价值最高的东西。企业要顾及人的需要和利益，不可以浪费他们的体力和热情，而是促进它们的发展。本书中的“人力资本”也仅仅是在这个意义上运用的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致谢

这本书得以成稿，是因为我得到了很多人的支持。所以在此我要向咨询师、培训师和德国领导力学院（以下简称学院）咨询委员会的成员致以我衷心的感谢。是他们鼓励我将系统领导力学说详细展现给世人。我也要感谢培训学员，他们帮助了我们精进这个学说。我还要感谢给我提供很多帮助的同事们。

为这本书特别倾注了精力的还有彼得·米勒·埃格勒夫教授和亚历山大·霍恩教授，米勒·埃格勒夫教授是我的恩师，霍恩教授是给予我动力的朋友。我还要感谢我的同事玛丽塔·科斯科，她是我在高级领导者培训班上的战友，我们的合作相当不错。我还要感谢记者和咨询师伯恩哈德·罗森伯格以及他的夫人达克玛，感谢他们在编辑和调研上的支持。还有学院的新闻发言人拉尔斯·彼得·林科，他永远诚实，是一位批评性的意见反馈者。

我还应该感谢学院所有的工作人员：我作为一名领导者和学院院长每天接受他们的检验。

最后我要感谢所有参加了我们研修班的领导者。他们督促我进步，鼓励我写下了这本书。

丹尼尔·皮诺

2005 年 9 月于柏林根/巴德－哈尔茨堡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“所有好的都已经被想到了，人们需要的，是再思考。”

——约翰·冯·歌德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

译者序——中国还可以向德国学习什么？

第 2 版前言

第 1 版前言

致 谢

第一部分 21 世纪的领导力——危机中的领导力 001

第 1 章 只有变化永远不变 003

1.1 搭上全球劳动力市场的快车 004

1.2 知识就是经济生产力 005

1.3 在变化和复杂的漩涡中 006

1.4 安全感的丧失 007

1.5 从均衡化到个性化 011

第 2 章 穿越眼泪的低谷 016

2.1 时代悖论 018

2.2 领导力的回归 020

第 3 章 对跳舞的要求 021

总结：Dynaxity 时代的领导 024

第二部分 职业还是使命——卓越领导力表现在哪里？ 025

第 4 章 领导力技巧 027

4.1 现代管理的古老学校 028

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.2 管理是大众职业 039

4.3 风格的问题 066

第5章 领导者 078

5.1 领导者性格 078

5.2 领导者行为 083

5.3 领导者情绪智能 086

5.4 领导者决策 090

5.5 领导者的"阴暗"面 092

第6章 领导者和被领导者 0103

6.1 从下级到合伙人 0103

6.2 激励 107

6.3 信任 121

6.4 自我责任 134

第7章 领导情境 141

7.1 参与者 141

7.2 组织结构 144

7.3 企业文化 148

总结:软因素的力量 152

第三部分 系统领导力——塑造世界,他人乐意追随 153

第8章 整体观察 154

8.1 泰坦尼克问题 155

8.2 领导者作为系统的一部分 156

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.3 以激励取代命令 159

8.4 以学习取代操控 161

第9章 理智和情感的领导力 162

9.1 软硬因素——珠联璧合才是真谛 165

9.2 没有童话——关于恶龙和公主 166

第10章 魔力三角:“我”—员工—企业 168

10.1 领导意味着自我认知 173

10.2 领导意味着沟通 185

10.3 领导意味着敢于放手 199

10.4 领导意味着必须忍受矛盾和意见分歧的存在 211

10.5 领导意味着对变革的管理 220

10.6 领导意味着发现意义所在 229

10.7 领导就是掌握权力 237

10.8 领导意味着指引方向、作出决定 241

10.9 领导意味着鼓舞士气 251

10.10 领导意味着对人的关爱 253

总结:领导作为一种生活方式 258

第四部分 不只是说教——系统领导力的工具 261

第11章 关系是可以学习的吗?新的领导力开发 263

11.1 现代领导力的典型干扰因素 264

11.2 创建学习和发展的结构 267

11.3 透视:系统研习班实践 274

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 12 章 实现目的的领导工具 279

12.1 员工谈话 281

12.2 反馈文化 292

12.3 训练 301

12.4 矛盾管理 305

12.5 目标管理 309

12.6 授权 314

12.7 团队发展 317

第 13 章 优秀的领导力是可以量化的吗? 320

总结:使用领导工具使顾客满意 324

结束语 接下来的路该怎么走? 325

参考文献 329

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一部分

21 世纪的领导力

——危机中的领导力

LEADERSHIP

总是重复做过的事情，就永远没有突破。

——乔治·萧伯纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

▶

21 世纪的领导力意味着在更严峻的条件下进行领导工作。当今的市场和人员较 20 年前已经发生了变化。领导者和员工们都面临新的挑战，有新的目标和利益，生活在新的环境中。他们对自己和对工作的认识也与上辈不同。到底什么是真正的领导力呢？在对其进行介绍之前，我将对当今社会和经济的框架条件进行简单描述。在此只能抓住其发展的一瞬间，因为在 21 世纪这个不断复杂化和加速的世纪中，最突出的趋势就是：变化。

◀

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 1 章　只有变化永远不变

每个企业在其历史中都会符合发展规律地经历渐进式的变化。而另外一些时不时出现的变化助推力，如新技术的产生、竞争者的出现、法律框架条件的改变、经济的发展、企业兼并或高层更迭，使企业经历更多的变化。这些变化发生的间隔随着我们社会不断进步和高科技化越来越短。变化在21 世纪已经不是特例，而是一种常态。而领导力的框架条件也不再是传统的、不变的常量。

这些变化过程从两个方面影响领导者：一方面他们要承受自己工作和环境变化带来的挑战。另一方面，作为变化的施动者，他们以变革代理人的身份发起变化、作出表率，还要使企业文化、战略和组织结构适应环境的新状况。就像耍杂技一样，他们要努力保持每个球都在空中飞旋，不落在地上。这需要勇气、专注、技巧和练习。

“领导工作随不断的、加速着的变化而变，许多管理者在这其中重新认识他们的职业。他们的工作无可比拟，他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经历了企业内部等级的消失，原本清晰的头衔、职责、部门甚至是企业划分都变得模糊。他们面临千头万绪、错综复杂的问题，传统的领导力源泉变得枯竭，旧的激励机制失去了它们的魔力。”[㊀]哈佛商学院经济学教授罗莎贝斯·莫斯·坎特这样描述大多数领导者如今面临的情况。

这些人事、企业内部、国内或国际上突然的或渐进的、预料到的或没预料到的、可控制的或不可控制的变化缠绕成一个难解的结，摆在了领导者面前。为了解开这个结，我将在下文中就这些变化的发展情况进行介绍。它们的发展轨迹相互缠绕，彼此影响。

1.1 搭上全球劳动力市场的快车

企业将不再把自己定义为德国或欧洲企业，而是作为全球性的康采恩进行活动。不仅大企业是这样，中小企业甚至个人也是如此。因特网和全球物流使得世界性合作不再是跨国公司独享的特权，而是深入到各个行业、部门，到达企业的底层。

全球化不仅席卷了资本和商品市场，它还横扫劳动力市场，并以迅猛的势头发展着。如今，国家和大洲的界线变得越来越模糊，每天不可计数的商品和劳务的供给、需求、项目的合作跨越国界、洲界。相信在不久的未来，这些界线将失去它们的作用。

前人将世界分为工业国家和发展中国家的划分也不再处处说得通了。人口因素将在不远的未来极大地改变经济世界的面貌：未来，发达国家将经历越来越严重的人口不足问题。这使得经济增长不再依赖人的工作和人的需求增加，而将只产生于科技生产力的提高。[㊁]

虽然经济的全球化使得国与国之间的界线变得模糊，但是当地的文化还是绝大部分地得以保留。一个与时俱进的领导者必须认识到这

㊀ 莫斯·坎特，1998 年。

㊁ 德鲁克，2000 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个二重性。领导的全球性和本地化不应该被割裂开来，思考和行动也应该是统一的，正如我们经常说的“全球化思考、本地化行动”。

可口可乐公司前首席执行官艾华士几年前这样描述美国经济发展：“当经济国界消失，文化壁垒将出现，给商业带来新的挑战和机遇。”他所做的预言在今天和将来不断扩大的欧盟中得到体现。通往东南欧的边防关卡被拆除，但同时在许多德国人的心中新的边界平地而起。原因除了精神气质的差别及对他人和新事物与生俱来的疑虑之外，就是害怕本国生产企业的外迁和外国产品的价格倾销。

这时，领导者的任务在于创造这样一种企业文化：一方面要保持员工们的认同感，另一方面又要使他们更开放地接受与其他企业、国家和文化的合作。创造这样一种企业形式，比如通过收益中心将企业内部的市场调控、内部竞争和内部福利网络建设联系起来。圣加仑大学教授罗尔夫·冯德尔将这种公平、合作性的竞争称为“协同能力”。这不仅适用于企业内部，也适用于各式各样的企业之间。

全球性大公司还有更高的要求。他们要求博弈、博弈规模、博弈规则以及对参与博弈的人的要求应该统一标准并一目了然，而且所有参与者要内化游戏精髓。不管在国际层面上还是地方层面上，与时俱进的领导者还必须把握事务管理、目标管理、结果管理和人及情感导向的领导之间的平衡。㊀

国际化使很大一部分人过上“双语生活”：在工作场合使用英语，在私人场合说自己的母语。公司语言也改变了公司领导风格，因为语言和沟通是领导力具有决定性意义的组成部分。

1.2 知识就是经济生产力

农业社会—工业社会—服务业社会—知识社会，这是社会经济

㊀ 冯德尔，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发展的轨迹。技术发展是知识型社会的催生剂，也是变革的发动机；信息是燃料。现代企业是知识型的机构，员工们是知识型的劳动力。知识型和信息型企业与传统企业相比有不同的企业结构、不同的工作和沟通方式，相应地，对它的领导自然也与领导一个传统企业不一样。

现代管理之父彼得·德鲁克预言，知识型企业中的信息技术几乎可以使整个中层管理机构变得多余。因为迄今为止，这个层次的工作人员的主要职责在于收集和传递各种信息，并不担负实质性的领导和决策工作。电脑系统和企业内部信息高速路可以取代他们。在以知识为基础的企业结构中，专家们比他们的上司更熟悉业务，他们可以直接与更高管理层进行沟通，而不需要中层管理人员。企业结构对于他们来说，只是将他们的知识与其他专家的知识聚合并实现其价值的结构或平台而已。

知识型劳动力随身携带他们的生产工具，知识是他们对自己的定义，而不是某个他们为之服务的组织机构。他们是灵活积极的个体，因此也不能从传统意义上对其进行管理，而只能通过共同的目标、一个愿景，通过使他们融入信息流和决策过程中来，激发他们的自我责任。[㊀]

另外，我认为知识型劳动力在项目和团队中往往要进行新的组合。因此团队工作和项目管理的意义变得愈发重大。这个议题虽然如今已在各种培训班中出现，但距企业管理者的实际操作还差得远。

1.3 在变化和复杂的漩涡中

创新周期变得越来越短，产品研发的时间也在随着加快。这意味着企业必须为新的、具有创意的思想创造理想的环境，这个氛围

㊀ 德鲁克，2000年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

激励员工们摆脱传统思维方式的束缚。困难在于：虽然创新的压力不断增大，领导者却必须为员工们减轻成功压力的重负。因为没有人可以在压力和逼迫中有创造性地工作。这是领导工作的一个新挑战。

国际化和全球化以及不断密集的虚拟网络使劳动世界的一切也加速了，劳动领域的复杂程度也随着这些变化加深。信息技术打破了分工界限，它使得天各一方的供货商和顾客瞬息之间取得沟通，以前要花很多时间一步步完成的事情现在能同时进行。组织发展学的教授海约·里克曼将这个时代的“双头怪”——变化和复杂化，复合成一个新的名词：Dynaxity。[㊀]

一个变化着的环境也要求有动态的企业结构和程序来适应，以调动员工们的自我组织性和动力。传统的领导工具如目标达成和控制论是与静态整体环境和结构相联系的。当企业内外部的环境不断变化时，死板的规章制度已变得不适用了，甚至还会阻碍企业的前进。公式化的思考和行为如“上司”、“部门”或“职责范围”只会让人们在通往知识型企业的道路上止步不前。所以，麻省理工大学彼得·圣吉阐述的“学习型企业”不只是一个理论概念，它还具有重大的实际意义。

1.4 安全感的丧失

21 世纪另外一个显著的特征是，我们长久以来的社会保障体系和流传已久的价值观发生变化。在其基础上构建的各种社会单位如家庭、教会、协会、居民联合组织、国家等的意义在减弱，它们作为人们生活联系纽带的功用也在减弱。物理学家卡尔·弗里德里希·魏茨泽克

㊀ Dynaxity 是 Dynamik（变化）和 Komlexity（复杂）的合成词。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样描述现在的情形："我们生活在一个不安全感逐渐加剧的时代。道德标准、传统组织、熟悉的体制以及家庭、宗教、技术、经济，一切都不再那么坚不可摧，甚至连价值规范都要崩溃。我们用以理解自身和他人的世界框架体系已经起不到作用了。"

取而代之的是朋友、同僚、生活伴侣，当然还有公司。因此，"领导"在当今和未来不再意味着给予"工资和面包"，而是授人以"意义"。领导者不能逃避这个责任，即使他对授人以义的角色不感兴趣。与圣加仑管理中心总裁弗洛蒙德·马里克的观点相反，我和许多人一样认为工作应该给人带来乐趣，应该是对人自然需求的满足。不仅对于员工们是如此，对于领导者也是这样。

一个优秀的工作人员将他除睡觉之外的四分之三的时间奉献给工作，这是一种耗费巨大精力的、需要全身心投入的劳动。所以工作也应该回赠他们点什么，比如激励、动力、成功、承认、意义、快乐和成长。这些参数取代工资成为新一代人的地位象征，因此整个领导方式也要相应改变。豪华汽车、名片上成堆的响亮的头衔和办公室里挂着的纯羊毛壁毯都已经不值得炫耀，也引不起当今人才的兴趣了。

如今这一代人，他们有文化、有才能、灵活、善沟通、思维敏捷、有事业心、有国际性眼光，不再为了工作而生活，而是为了生活而工作。不然著名公司戈尔（以生产织物出名）的座右铭也不会是："赚钱并享受其中的乐趣。"越来越多的企业组织员工开展业余活动，许多人甚至以公司为家。我认为这一点相当重要，而且也是适应我们新经济时代的。

但是不安全感还是在企业内部传播开来："我们面临一个没有安全感的时代，不安全感来自物质的和非物质的方面，来自合作伙伴。公司不再是一个地点固定的、物理上确定的企业。前途、规划都变得模糊。"[㊀]这种不安全感使得德国许多人开始害怕和听天由命，但这其

㊀ 斯普伦格，2000 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中也蕴藏着巨大的机遇，对整个职场如此，对个人也是这样。

领导者也是人，他们也经历着企业结构的变化，如等级的消失、部门界线的模糊，他们也需要重新定位，从企业管理人员到普通劳动者，这往往让他们感到权力的丧失。所以他们必须首先学会没有了诸如职位、头衔和权威这些“拐杖”也能继续开展工作，并且要发掘新的权力源泉。

他们的实施和执行能力不能再依靠下级的“听话”或自己知识技能上的领先地位来实现，而是应该与他们编织起来的“网络”相关，他们自己位于网络的中央，起决定作用。在企业环境中搜索想法、机会和资源的任务越来越重要。另外，随着全球化和数字化的发展，企业内外部环境的范围也在不断膨胀。㊀

1.4.1 人员流动

逐渐消失的不只是市场的国界，还有企业的界线。如今，许多公司已经不只是通过自己在城里一栋办公楼有多少张办公桌来定义自己了。许多人电话办公、在家办公，还有经常说到的虚拟团队。不少人只是偶尔来公司，公司里也没有他固定的办公桌。从前，人们在公司中总有那么固定的一块地方是自己“坚实的堡垒”，给予其安全感和稳定感，现在，它作为联系和识别机制的传统意义已经失去。

员工和领导者进了公司，不再等于就“嫁”给了公司。通常一份简历上也不再只有一两个雇主，而是七八个。公司二十五周年庆上老板向他最忠诚的员工隆重授予金表的情景也几乎不会发生了。我们的未来有一个特征，存在这么一群独立的专业人士，他们像游牧民族一样从一个公司迁徙到另一个公司，从一个合同跳到另一个合同。企业

㊀ 斯普伦格，2000 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.5 从均衡化到个性化

在社会领域有一个发展趋势叫“个性化”，这个趋势的关键词是“我”：自我预防措施取代代际条约[㊀]、独立生活取代大家庭、个性发展取代标准化的制约道路、术业专攻取代兴趣广泛、追求最好取代力求普通、自我积极定义取代消极适应。“如今人们都追求个性，他们更了解自己、受过良好教育、有更大的发展空间，民主对于他们来说是一种内化了的气质。他们认为这种发展变化在企业中也要有所体现。”[㊁]

全球能力型社会、国际市场和各不相同的目标群体与德国企业展开竞争，企业只有将人视为一个个独立的个体，按照各人的能力、性格和他独一无二的潜力加以利用和激励，而不是将其笼统地看作一个群体，才能赢得这场竞争。这里不是要打造一个充满利己主义者的社会，不是要鼓励人们只顾自身利益，成为达尔文主义“物竞天择”的崇拜者，而是争取建立一个充满丰富个性的、团结的网络型社会。[㊂]

自我意识的增强和对自身利益的关注不是完全利己、不体谅他人的，而是激发对个人和工作成功的创造力、自由、自我约束和个人责任。而这些可贵的品质，在一个强调匀质化的社会，很可能就被一刀切掉了。追求个人的成功并不排斥他人的幸福，因为：“只有感知到自己是一个有个性的独立个体，才有可能发现他人的个性。”自我意识增强的特征是关注、尊重每个人和他们的努力和才能，它促进价值

㊀ 德国的经济体制是社会福利市场经济体制，德国是典型的福利国家。国家付给退休老人的养老金靠现在正工作的一代人缴纳的养老保险支付，现在这一代工作的人退休时从下一代那里拿钱，这样靠下代人养上代人，一代代传下去，被称作“代际条约”。现在由于国家财政困难和面临人口老龄化的问题，政府开始鼓励人们购买私人养老保险和采取其他措施减少对国家的依赖。——译者注

㊁ 斯普伦格，2001 年。

㊂ 与赖因哈德·斯普伦格的网上采访，Competence Site，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多元化的发展。因此，对自我意识增强的健康的衡量标准有利于团结并加速社会融合。

1.5.1 没有一样的顾客

市场的国际化使得企业的目标群体异质化：性别、年龄、教育程度、文化等，产生了新的顾客结构和细分市场，企业提供的商品和服务越来越贴近各种不同目标群体，而且发展速度很快。以前匀质的、界线分明的、要求统一的目标群分裂成了小的群体，甚至具体到单个的人，他们需要量身订制的产品和服务，而不是大众商品和平庸的解决办法。

这样具有多样化选择的消费者，时而网上购物，时而上商场，时而电话购物。他们可以在社区小店里对水果挑挑拣拣，也可能购买阿玛尼的时装，同时也会为了买一台电脑在 Aldi[㊀] 排长队。我们将这样的消费者称为“平行购买者”，他们具有不同档次的消费行为。企业必须适应这种消费行为，服务、产品、广告和公共关系方面必须更灵活。因此将顾客与企业和品牌联系起来变得更加困难。顾客是很难分类的，因为一个人可以平时不消费，但偶尔会购买奢侈品，他们多变且要求很多，因特网使得他们可以很好地了解供给情况和价格。

这些来自顾客的挑战正是现代企业，特别是它们的领导者要应对的。正如同医院是为病人开设的，而不是为了医生和护士，企业的存在是为了顾客而不是经理和员工。这是彼得·德鲁克给出的贴切比喻。

1.5.2 没有一样的员工

对知识型的员工需要全新的领导标准，你不能监控他们，只能支

㊀ Aldi 是德国连锁超市，以商品便宜著名。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持他们。每个知识型员工都是他们自己的领导者，他们需要自我激励、自己管理时间、自己确定和管理目标，不断学习并乐于尝试不同的工作岗位。

知识型人才是以贡献为导向的，就是说，他较少地把目光放在职位和薪金上，而是更多的关注他能为企业或工程的目标出多少力。目标领导似乎是领导这样员工的良方。[一] 只是有一个问题：没有什么“药”是万能的，因为现代员工极其有个性。

在未来，企业的成功更多地依靠人的因素，而不是组织结构或者资本运作。这些人的因素包括责任、创造力、创业意识、勇气、想象力和情商。领导力不应再表现在压力和强迫上，领导者必须给予员工更多的自由、个人发展和参与机会。这样的领导力越来越接近于对自愿组织如协会或慈善机构的领导。

传统的企业结构和管理教条非常死板，不主张对个人进行系统的、全面的能力培养。五十年以来它们就没什么改进，当然跟不上 21 世纪飞速发展的步伐。个人在许多企业内遭遇到的是标准化了的程序和过时了的领导方式，个人和领导的关系还是匀质的集体中的一员和权威的关系。相反，“个性化领导”注重人的个性、员工的与众不同之处，并适时对其加以利用。这种领导方式利于并鼓励“不同”，而不是将员工培养成一个模子倒出来的泥人。

但是被领导者中也有人并不赞同这种新的方式，他们害怕自我决策和自我责任。毕竟我们大多数人生活在这样一个社会中，国家替它的公民承担了许多个人发展、保险和预防措施的责任。使得许多人将作为和不作为的责任推给社会，让别人为自己的幸福负责，还觉得这是理所当然和正确的。这种情形从幼儿园开始、到大学学习、工作培训机会、疾病保险和失业保障，再到退休金。我们已经习惯接受“上

[一] 德鲁克，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

头”物质的刺激或业余时间作为诱饵，而且已经被喂饱了。[㊀]

对此赖因哈德·斯普伦格批评道：“对于生活中的一些小波折，我们应该有所防范，它们披着保护和福利外衣，而实际上在消磨我们的意志。意志对于个人来说是相当宝贵的财富。”领导者们不应该从企业出发思考问题并为已有的工作寻找合适的人，而应该发现个体并委以合适的工作，以利用和促进个人的需要和才能。企业应该围绕人建立和发展起来，它具有灵活的结构，人们不再通过从上而下的控制，而是通过相互信任和自我激励团结在一起。[㊁]

1.5.3 没有一样的领导

个性化还会以第三种方式影响21世纪的领导力：我们必须与定义明确的成功领导者的标准形式告别。“个性化的领导走自己的路，也放手让员工们自我发展。”[㊂]将“个人”置于工作中心的领导者不仅创造了一种领导风格，他还与被领导者建立起一种人与人之间的关系。

每个人根据他的需要和能力加以管理。正如员工各有不同一样，领导者也有能力高低之分。好的领导者是一种稀有物种，是不可取代的人才。在未来的竞争中他们是稀缺资源。

领导力学院曾对225名现任管理人员和未来管理人员做过一项问卷调查，评出了他们心目中21世纪最重要的能力。排前五名的是：

1. 愿意授权给员工。
2. 在团队中解决问题的能力。

㊀ 德国福利体系完备，国家强制每个公民保险。所以每个人从出生开始，很多费用都是国家支出，如上公立幼儿园、小学、中学、大学，这些都是不用缴纳费用的。由于国家强制实施，90%以上的人都有各种保障，看病不用支付诊费和药费，退休有退休金，失业有高达原工资的60%的失业金。现在为了促进国内经济增长和调动人们劳动积极性，很多福利政策作出了一定调整，强调效率。——译者注

㊁ 斯普伦格，2001年。

㊂ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 同事之间真诚关怀。
4. 愿意独立工作并承担巨大责任。
5. 强大的自我驱动力。

现代领导者将企业视为一个具有活力的有机体，是领导者自己而不是局外人指挥着这个体系前进，要作为这个体系的建筑师，与同事们一起努力向前。领导者创造企业文化来促进个人的发展、自我责任和自我驱动力的增强。他们还要悉心维护企业内外部的沟通网。一个能胜任未来挑战的领导者调度的不仅是资本、数据和商品，还有最重要的因素——人。

此外领导者还需要高情商和社会能力，加上远见卓识和一份勇气。如今，评价领导者管理是否成功的标准不再是目标有没有达到。领导者已变换了角色，他们应该是纵横开阖的思想家，要想在前头，想到长远、未来，而不是下指示、作规定、作监察。

现代领导者的角色从老板转变为伙伴。现在和未来的领导者必须学会没有等级这根拐杖如何开展工作。这需要一点谦卑，还要鼓励人们在合作中竞争。领导者必须从成功的结果中寻找满足，而不是从自己的权力中，并且愿意将自己的报酬与工作开展的结果相挂钩。[1]

现代领导者不应该对过渡时期的混乱心存恐惧，而应勇于拓荒。他们要明白，混乱、创造的不安和未知领域是新思想的来源，这些因素要被利用起来克服经验和框框。同时，好的领导者拥有专业知识和管理工具，在他的带领下，企业能应对今天和未来的各种变化。

---

[1] 莫斯·坎特，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 2 章　穿越眼泪的低谷

一些德国企业中的好时节暂且过去了。名目繁多的补贴被取消，免费的水果和饮料自动售货机没有再被填充。取而代之的是：危机会议、成本节约计划、裁员、缩减。总之，各种数字都在减少。自吹自擂的人、乐观主义者和大嗓门的鼓动者都变哑了。危机意识在蔓延，例外的存在能够证明规则的存在。

德国经济在经历了新经济带来的增长的高峰后陷入眼泪的低谷，而且这个阶段似乎漫漫无尽期。穿行在这个低谷中的雇主、雇员和投资者都心情沉重，他们可能都做不了雇主、雇员和投资者了。经济的低迷还使得各个企业几乎不再雇用新人。

这个时期的领导者是不会讨员工喜欢的，但是领导者也没有危机时期的万能灵药。此时越发要意识到最基本的领导原则。得不到别人的尊重，即使有挖空心思的节目、雄辩的口才和人事管理工具也不能好好地带领企业和员工走出危机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.1 时代悖论

“进步给我们带来了利润和效率，但我们也要为此付出代价——失去意义。”这是英国伦敦商学院创始人查尔斯·汉迪在他的《进步的陷阱》中做的总结。只有对工作和组织全新的理解才能在这个充满悖论的世界重塑意义。这些悖论以它们的分裂性、矛盾性、变化和复杂性描述我们的世界，同时也对领导者提出了时代的要求。[1]

◆才智的悖论

员工是最宝贵的资源，才智是财富的新形式。但是这种财富他人得不到，自己也不能贩卖。因此最重要的生产工具掌握在员工手中。

◆工作的悖论

多数企业应对效率挑战的对策是裁员或减少工资，但是这些却在动摇它们自己的经济基础：积极的脑力劳动。一部分人说，作出贡献应得到高回报；另一部分人认为，贡献是无价的，高级管理者不是金钱可以引诱的。

◆生产率的悖论

生产率意味着更多更好的劳动、更少的劳动者。但是效率的极限在哪里呢？其他人怎么办？

◆时间的悖论

在当今社会，时间是稀缺商品和具有决定性意义的竞争因素。但是金钱是矛盾的货币：一部分人为了节省时间而付出金钱；而另外一些人为了节约金钱而投入时间。

◆财富的悖论

富裕国家的出生率持续下降，同时意味着未来潜在顾客的减少。富

---

[1] 汉迪，1995年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国投资于它的竞争者穷国，为的是促进经济增长和开发新的消费阶层。

◆组织的悖论

企业领导如今已经不再满足于地方上的发展，他们放眼国际，追求全球成功。传统体系和国界在消失。员工们应该富有个性并能胜任团队工作，领导者应该更好地完成委托给自己的任务，能更好地控制局面。老板们将来面临的挑战是领导一个从普遍意义上讲已经消失了的企业。

◆代际的悖论

每代人都想表现得与上一代不同，甚至是用相反的做法、想法强调不同。这样，第三代人必然会走与第二代人相反的路，从而表现得与第一代人相似。(A→B→A)。

◆个人主义的悖论

关于这个悖论荣格说得最好："我们必须是别人，才能做真正的自己。""我"需要"我们"才能保全"我"。在此我要对汉迪和荣格进行补充：只有"我"是完完全全的"我"，才会有真正的"我们"，这样的描述才配得上如今时代的复杂性。

◆公平的悖论

关于分配公平问题：在企业中，人们应该是各取所需呢？还是按劳分配？

查尔斯·汉迪认为着手这些悖论的关键是重新定义企业、工作和资本。按照他的观点，企业如今不是由规定和功能、上司和职员组成的僵化的图像，而更多的是由成员组成的有机联合体。现代企业的资本基础不再是金钱，而是知识和人的能力。领导者不能指望这种资本的主人——员工自己投资知识能力使其增值。他们要能发现、挖掘和使用人的潜力。

汉迪认为，21 世纪企业和职场的价值基础由持久性的意义、联系的意义和目标的意义组成，持久性的意义是说人不是在变化、复杂和速度的漩涡中无所依附的个体，而是链条中的一环。稳固性给予人们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

必要的依托，使之能经受得起这个时代的悖论。汉迪认为联系的意义在于归宿感和共同的目标，取代纯粹自私的需要。除了持久性和联系性之外，人还需要有努力的方向和对未来的憧憬。

汉迪也不能对这个处于变革中的世界一个完美的答案："在充满悖论的时代中，协调的秘密在于让过去和未来与现在同时存在。"[㊀]

2.2 领导力的回归

谁能领导未来的企业和个人？对于大多数管理者来说，成功领导者的首要特质无可争议的是真诚。紧随其后的是感召力、吃苦耐劳、社会能力、个人魅力和可信赖性。大多数领导者在困难时期强调自己的权威、走强硬路线或实行严格的纪律是错误的。但是他们也承认，越是这个时候领导者越发倾向于独裁。在实践中经常可以看到：当营业额锐减、自己的位子摇摇欲坠时，许多管理者不愿意将权力下放，分配员工更多的任务。他们垄断信息，而不是将其传达下去。他们想一人担任起所有责任并控制一切。同时，员工们也渴望一位强大的船长，告诉他们走到哪条航线，并最终带领他们到达陆地。可以说这是领导力的回归，但人们对此的解释各不一致。

我知道很多这样的事例：老板变成了控制狂人，或者整天把"我是领导"写在脸上的管理者。这种人认为，失去对企业的控制力比企业因为他遭受损失更可怕。企业在困境中的命运在相当大的程度上取决于身居高位的人。如果不具备真正的领导才能而只是戴着"领导"面具，企业在危机时刻就很容易出问题。员工们总是想方设法地不按标准要求办事，总是还藏着一部分力气不使到工作中去。那些将领导力首先理解为裁员的企业面临严重的后果：最先走掉的往往是最优秀的员工。

㊀ 汉迪，1995 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 3 章　对跳舞的要求

罗莎贝斯·莫斯·坎特曾一针见血地指出：一个能随变化而变化的企业拥有应对这个信息时代的最有力的战略武器。[一]但是对于那些几代人以前就开始像跨海巨人一样缓缓越过大洋、走向世界的大型跨国企业来说，路线的调整或方向的改变绝对不是一朝一夕的事。它们需要建立起适应变化的结构，这正是前瞻性领导者的任务：不是到最后一刻才猛打方向盘，而是应该高瞻远瞩，早早地预料到要发生的事情。

教巨人跳舞不是不可能的，但是这需要捆绑在一起的力量和努力。[二]或者回到我们先前那个渡海巨人的比喻：需要的是一个优秀的、熟练的团队，团结一心向新的航线前行。所以变化中的管理最重要的任务之一是鼓励其他人发现新的东西。发掘他们对创新的喜悦，帮助他们克服僵化情绪。

㊀ 莫斯·坎特，1989 年。
㊁ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大型公司在面对变化时甚至比中小企业有一定的优势，如强生、3M、花旗银行、安万特（以前的赫希斯特）等：这些行业巨人的业务运转自如，要不然它们也不会那么成功。相反，谁要是只顾日常事务，就不再有时间创造开拓性的想法。所以，将创造团队与日常业务脱钩是制胜的法宝。[㊀]

企业应对变化一般在三个层面上进行：在第一个层面上处理的是具体的变化工程，员工和领导者在团队工作中将其变为现实。这里实现的是短期的目标，变化是可见的、可触摸到的。这些变化教给员工们稳定的、生动的经验，使他们学会进步和具有创新精神。第二个层面构筑全面的中长期变化项目，这里聚集了一大批部门和人，他们的任务是使公司结构和文化对变化作出调整。第三个层面是这个企业的整体能动性，它能轻松、迅速地对变化作出反应，能提前感知到环境中的变化并主动出击。

在以上三个层面上和变化发生的各个时期中，领导者都要与员工的未来恐惧症、不安、自满和僵化倾向作斗争。

这并不意味着，领导者督促员工进行不必要的冒险。领导者的任务更多的是采取措施使员工的工作不容易出差错。另外，作为领导者应该有耐心，不能因为某些项目一时没有产生巨大的效应就急匆匆地加压。变化也是一步步来的，企业不能一夜之间换个样子。它要将平台转换为跳板，要接受变化并能在环境强迫它接受变化前能预知变化。莫斯·坎特认为其过程的准则是："所有的事都可以看上去像失败的样子。"

正是企业在时代车轮碾过并被强迫接受新事物之前作出自发行动成为了成功企业的标志："变化就如同填补空缺。但是太多变革项目和计划也不会比单纯修正过去的错误、解决过去的问题好多少，这时的变革不是面向未来的积极岗位创造，而这种创造正是有变革活力的

㊀ 德鲁克，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的特征。”[1]

有变革活力的企业是动态的、开放的，它最大限度地给予员工发展新思维、实现新想法或储备思想的可能，在企业内外建立起快速反馈机制，并拥有三个具有决定意义的非物质性财富：纲领、能力和企业向心力。

这三大财富依靠的是想象力、勇气、创造力、亲和力、外交手腕和信任，这些正是我们所说的情绪智能。虽然人是企业最宝贵的原材料，但是也只有在运用得当的情况下，这些材料才能发挥作用。不然最好的员工也只能是待挖掘的宝藏。

在本书第三部分将更具体地讨论“变化进程管理”这个话题。

---

[1] 莫斯·坎特，1998 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总结：

Dynaxity 时代的领导

21 世纪的领导要与传统的价值观和安全概念说再见，21 世纪的领导要驾驭复杂和多变，21 世纪的领导要灵活、愿意接受变化，并且要在实际和虚拟世界中与来自全世界的个性十足、要求繁多、各不相联的个体共事。21 世纪的领导应该视员工为宝贵的资本，并在行动上表现出来。对领导者来说最重要的不再是掌握技术，而是领导力。

不断增强的产品、服务、结构和过程的变化和复杂性（Dynaxity）使得今天没有人能单独解决摆在面前的问题和任务。我们需要将掌握不同知识和与具有不同能力的人聚集到一起，解决问题，需要抛弃等级同舟共济。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二部分

职业还是使命

——卓越领导力表现在哪里?

LEADERSHIP

“管理是最具创造性的艺术。
它是量才适用的艺术。”

——罗伯特·麦克纳马拉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约翰·肯尼迪、莫汉达斯·甘地、温斯顿·丘吉尔是领导者的典范。什么是优秀领导力？对这个复杂的哲学问题，不少管理学派和理论都给出相反的答案。

更有用的是这样的问题：好领导取决于什么？这个问题拨云见日，理出了如今领导者的意义和重要性所在。看遍各种领导教材，各种观点对这个问题的回答基本可归纳为如下四个观点：领导技巧、领导力、领导者与被领导者之间的关系以及领导情况。

下文中我将针对这四个因素，用举例的方法介绍相关的最知名和最重要的观点。我在这里并不是要穷尽所有管理学理论和观点，这种工作已经被人做过很多次了。我也不是要编教科书般地集结一个系统，这也已经够多的了。

我一问一答式的文章中挑选的几个案例更多的是作为“关系导向领导力”的基础和界定。因为毕竟没有哪个领导学观点是产生于真空中的，另外我认为，领导学这个大领域大家已经做过那么多工作，产生出那么多成果，不学习、采纳是不明智的。

先做一个总起：关于领导力决定因素的四个回答本身是正确的。但是他们放在实践中就不够用了。要不然为什么如今领导者们往往有失泰然？要不然领导培训、辅导书和讲座都那么火呢？让我们来研究一下领导力取决于什么，并且看看新老领导力学说的前瞻者们是如何回答这个问题的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 4 章　领导力技巧

“好的领导力取决于领导者学习过并掌握了这门技术。”

在这个话题中我首先要介绍几个传统的，但如今已经过时了的机械论看法，比如立足于企业运作标准化和合理化的泰勒主义。弗雷德里克·泰勒在 1885 ~ 1910 年间创立了科学企业管理理论，不久即运用于实践。[㊀]在这个理论中，他分析了企业各种行为，并将其拆分成单个的操作步骤，很容易学会。泰勒曾说：“人们应该工作得更聪明而不是工作得更辛苦。”

另外从理论和实践出发的管理学先驱有 IBM 的托马斯·华森、Sears 的罗伯特·伍德和哈佛商学院的乔治·伊尔顿·梅奥。

在这里我想提及亨利·法约尔管理导向的观点，这个观点定义了管理者的五个工作领域：计划、组织、下达指示、

㊀ 泰勒，1913 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

协调和控制[一]同时也要提及马克思·韦伯关于职位义务、职位等级和职位能力的行政导向领导力的观点。[二]更具有启发意义的是按照公司中问题解决过程而划分为六步的领导者在现代一体化管理模式中的任务：分析起始形势、明确目标、确定措施、确定解决途径、实施和评估结果。领导者的行为被分为计划、决策、分配任务和控制几个部分。[三]

4.1 现代管理的古老学校

最重要的、最具有远见卓识的管理理论家和未来分析家是彼得·德鲁克。如今大部分在管理领域被讨论的、实践的和要求的题目都可以追溯到他。下文中我将陈述为什么我认为德鲁克在今天仍然，或者说特别为今天的领导者创立了充满价值的看法的基础。文中我将不断引用他的一些著作，它们最早在20世纪40年代出版，之后一直不断再版。这点证明了德鲁克观点的现实性和实用性。[四]

在此仅举三个例子说明其重要性：20世纪40年代管理学浮出水面——如今“公司治理”已经尽人皆知，20世纪50年代的目标管理，如今这早已成为重要领导工具；20世纪60年代发现“知识型劳动者”，如今人们都知道非物质性价值、知识劳动和知识社会。彼得·德鲁克不仅一再证明了自己是个准确的预言家，他还善于联系地思考问题。这正是他的长处所在。

德鲁克曾经称自己是“社会经济学家”。从中可以看出，他将管理和领导定义为跨学科的科学。他的工作成果不仅为企业和企业管理人员所用，同时也关注社会环境。而且德鲁克还留心历史因素。

㊀ 法约尔，1916年。

㊁ 韦伯，1956年。

㊂ 梭曼，2001年。

㊃ 德鲁克著作全集，2004年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

彼得·德鲁克消除了两大文化的界线。他把管理视为一门艺术，同时也是科学。他同时强调管理的技术和人文方面，管理对于他来说既是职业，也是使命。德鲁克还预言：管理明显地向人文科学发展。我今天将其预言如此诠释：领导力是对关系的管理。

4.1.1 什么是管理？

德鲁克说，在人类历史上没有什么机能像管理这样，以这么快的速度贯彻开来。在不到150年的时间里，管理彻底改变了工业国家和社会的经济结构。然而，新时代的管理的对象不再是没受过什么教育的职工，而是“高技能、知识型人才群体”。[一]管理的发展将知识从社会的装饰品和奢侈品变成了经济资本。

但管理的基本功能并没有变：将人们通过共同价值、目标和结构，通过培训和继续教育组织起来，共同创造业绩并适应变化。我认为这是对领导的最佳定义，原因有三：首先领导者要遵循价值的引导，其次他们永远是人力发掘者，最后他们要生活在变化之中。

德鲁克也曾强调，一个领导者的主要任务是取得成果。但是这个任务如今往往被人忘记，因为它很不起眼：“管理之所以存在，是因为我们需要成果。”[二]而这些成果应该来自企业之外，也就是在企业环境中去寻找，特别是在顾客和非顾客那里。企业的唯一目的是找到愿意购买的顾客。因此是顾客最终定义了企业活动。在此我要补充，因此也是顾客最终定义了领导力。由此看来，企业的收益并不是企业活动的目的，而只是一个限制企业活动的因素。当今时代经常盲目追求股东价值就是对这个限制的说明。

彼得·德鲁克描述得很清楚：“一个机构所有与业绩和结果相关的东西都是管理的对象，都在管理的责任范围之类……所以管理的一

㊀ 德鲁克，2001年。
㊁ 德鲁克，2004年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个特别任务是，将企业资源与外部可能的结果联系起来进行管理……这些结果是管理的中心。”[一]

不管是产量还是财务结果都不能单独正确地测量企业业绩。企业业绩还牵涉市场定位、创新能力、生产率和员工的发掘，这些正是平衡记分卡的内容。德鲁克清楚有力地概括：“企业活动的结果是一个满意的顾客。”

德鲁克将企业目标和企业目的区分开来。企业目标分为八大关键领域：市场营销、创新、人力资源、财务资源、物质资源（比如生产设备）、生产率、社会责任以及利润要求。对此德鲁克说：“企业目标不是不容更改的命运，而是我们前进方向的指针。他们不是命令，而只是公告。他们并不决定未来，而只是释放企业的工具和能量并以此构筑未来”。[二]当如今的领导者们在目标协同过程中喘息，员工们抱怨工作没有明确的指标任务时，应该想想这番话。

为了取得好的结果，企业所有活动都应该向企业目标看齐。由此我们过渡到了“目标管理”这个议题。这个具有开创性的基本思想也可以追溯到德鲁克。这里我想重复德鲁克讲过的三个石匠的故事：三个石匠被问到，他们的工作的目的是什么。第一个人回答说：“我赚钱过好日子。”第二个人说：“我要成为这个世界上最好的石匠”。最后一个人眼中闪烁着智慧的光芒：“我在建一座主教教堂。”

对于领导者来说真正具有决定性意义的目标是什么呢？每个领导者，不管他是生产车间主任，市场部经理还是财务总监都需要定义清晰并且目标始终与企业大目标一致。这可能会被认为是陈词滥调，但是在德鲁克提出这个要求后的几十年内也没能在实践中完全实现。

在现实中人们经常通过战争式的管理来实现目标。对此德鲁克说：

[一] 德鲁克，1999 年。

[二] 德鲁克，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“似乎所有人都明白而且接受，行动过后三个星期又恢复原状。”[㊀]尽管如此，这样的行动还是被领导者所钟爱而且不断翻新。德鲁克认为这种“战时指令”不过是“让人迷惑的手段和对自己无能的承认”，表明管理层无计划能力。

总之：“目标管理”原则为个人优点、个人需要和个人责任提供了空间并同时将所有参与者的个人努力拧在一起，向共同的方向前进。

4.1.2 领导知识型人才

彼得·德鲁克说人是管理的中心。管理的任务在于，将人联合起来，共同创造业绩。只有这样才能创造结果。今天我们把这个过程叫“授权”，这也是德鲁克率先提出的。

企业由不同才能和利益的人组成。为了让大家一起工作，管理者必须关注沟通工作和个人责任。另外所有员工要支持管理者的工作并自我发展。德鲁克说：“每个企业既是一个学习机构也是一个教育机构。”这里我再多说一句，德鲁克提出这个观点比彼得·圣吉要早多了。

对人的领导有没有始终正确的方法呢？德鲁克的回答很明确：“没有。”尽管如此，总不断有人寻求领导的救世灵药。这种盲目受到他的多次批评。德鲁克引用马斯洛的话：不同的人要用不同的方式领导；同一个人在不同时间也要用不同方式领导。X 和 Y 理论（特别是麦克雷格的“非此即彼”理论）被德鲁克证明为荒谬的。

德鲁克在很早的时候就注意到了一种发展趋势，这种趋势我们在本书第一部分描述过：近几十年中职员们由体力劳动者转变为了企业合作者，他们的资本是他们的知识。他们是具有自主意识的知识型人

㊀ 德鲁克，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才，不是下属，而是伙伴。他们必须被当作自由意志者来领导。德鲁克知道，自由意志者从工作中得到的满足比传统拿工资的职员多得多。自由意志者寻求挑战、艰巨的任务和发展机会。

聪明才智、想象力和知识是知识型人才具有的重要资源。但正是因为他们不再依靠体力，不再利用手工技能，他们应该更有效率。德鲁克说，知识型人才创造的都是高效率的东西。他生产出来的是想法、信息和知识。知识不被应用，是毫无价值的。因此产生了“有效果”的领导力的想法，这个题目后来被弗洛蒙德·马里克研究。

如今的上司许多在升迁前没有做过他“下属”做的工作，因此，知识型人才比企业中的任何一个人都了解自己的工作。彼得·德鲁克强调，每个做出业绩的知识型员工都是领导者，为企业的业绩和成果出力。因为他的知识，他比其他任何人都适合做决定。德鲁克曾将现代经济与军事相比：“在游击战中每个人都是指战员。”他这里要说的是自我责任，多年后赖因哈德·斯普伦格再次搬出这个论点，使之受到业界瞩目。

对这个题目我们再说几句：根据德鲁克的观点，知识型人才和领导者都面临同一个现实，这个现实有几个显著特征。比如两者都不能控制他们的时间，每个人都有权随时找他们解决问题，而且这种事情还经常发生。不管怎样：效率第一。

在另一点上我却不同意德鲁克的观点：知识型人才和领导者能否处理好人际关系，不在于他们是否关注人的因素，而只在于他们是否能专注于对企业的贡献。我认为这个观点具有误导性。对人的关注是而且一直是决定性的。因为这关系到一个领导是热心肠呢还是打官腔。这是情境领导力和个人领导力的问题，德鲁克也是赞同这种领导方式的。

在德鲁克看来，现在知识型企业中有效率的人际关系应该满足以下四条：首先是沟通。他补充道，在等级关系基础上的沟通几乎是不可能的。“上级越是努力向下级传达通知、精神，下级越有可能误解

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的意图。他会感觉自己是被强迫接受。"[一]知识型人才之间必须平等交流，才能正确估价别人对自己有什么样的要求。

第二是团队工作。在此要求合作、横向交流和自我组织，而不是聚集在一个形式的职能结构之下。第三是领导者（和知识型人才）的个性化自我发展。他们要问自己：我能为企业做何贡献？我应怎样继续发展？我要为自己定下怎样的标准？第四是领导者应激发其他人的发展，不管他们是下属、同事还是上司。

德鲁克坚持认为：我们对自我发展还了解得太少，对这个重大的缺陷我将在此书中论述。德鲁克在这点上更多的关注时间管理、沟通、创新、教育和效率，而不是领导者和知识型人才的个性。[二]

4.1.3 人事决策的制定

"正确的做法是，领导者将更多的时间花在领导员工和做人事决策上。"尽管如此，德鲁克认为大多数人事决策都是错误的。根据他的经验，这些决策中最多只有三分之一长期看来是正确的。

要把人事决策做好，领导者应遵守哪些基本定律呢？下面是德鲁克列出的单子：

1. 如果一个人没有完成他的工作，错在领导。领导不能推卸责任。

2. 领导对员工在企业中做出的成绩负有责任。

3. 领导者最主要的决策是人事决策，因为这关系到企业的业绩能力。

4. 不应该向新人委以重任，因为这是无谓地加大风险。新人应有人扶持。

彼得·德鲁克知道，企业中的人事决策总是引人注目。通常情况

[一] 德鲁克，2004年。
[二] 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是这样：一个被认为很有手腕的政治家式的领导被提拔了。其他领导者会说："他晋升用对了方法。"即使他们也会不满顶层使领导者变成政治权力游戏的追逐者，他们在中期内既不会被刷下去也不会变成"政治家。"

4.1.4 来自内心的驱动力

德鲁克认为自我控制也是"目标管理"的内容，它"可能是跟随目标前进的企业领导的最主要的优点。"领导和员工的自我控制带来动力，因为它唤醒了人贡献而不是索取的需求。但是领导者不仅需要明确他的目的，还要能用目标来测量他的业绩。

德鲁克举了通用电气的例子：巡检法官定期对通用电气的各个业务部门进行仔细的检查。但是调查报告不是递给高层，而是给了各个部门的领导。这些信息有意地被用作塑造自我控制的表现，而且显示了企业高层对下级的信赖。当然也可能出现别的情况——而且是经常不成功的情况——德国企业中泛滥成灾的报告就是例证。

德鲁克说：问题是当领导者开始根据教科书机械地过分控制员工。"事实上，每个熟悉现代企业生活的人都观察到了这样的情况，管理者试图通过行为的转变避免走上错误的方向，结果反而将好好的上下级关系搞得难堪，造成双方的误会。"[1]管理者努力自己不犯错误，最后却使自己不可信，失去和员工之间那种自然的、轻松的关系。然而我觉得这种观点与行为导向的训练需求并不矛盾。我们的训练不是要卖给大家一个程式化的专利"药方"，而是帮助领导者建立自己的领导风格和对自己以及员工的信任。在本书的第三部分将介绍系统的实施方法。

美国公益机构将彼得·德鲁克誉为"企业的导师"。童子军、红

㊀ 德鲁克，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十字会和教会充当了现代管理学实践运用的先驱，特别是在和领导委员会的战略、领导效率和知识型人才的驱动力和生产力有关的方面。

我们选取“驱动力”为例：因为志愿者是没有报酬的，所以他们工作中获得的满足必须足够大才能平衡物质上的不足。那里的工作人员需要什么？明确的任务和全面的培训。而且他们想要获得承认、责任、前景和汇报。这就是说他们坚持要求将他们的成绩用精确定义的目标来衡量。德鲁克认为，这些志愿者组织可以成为传统企业的表率，告诉他们怎样最佳地使用和激励知识型人才。[㊀]

德鲁克得出如下结论：员工不是用来“管理”的，而是用来领导的。领导的目标是发挥每个人特有的长处和才能，有成效地利用它们。要使之成为现实，要从领导领导者自己做起。

4.1.5 自我领导

彼得·德鲁克强调“自我管理的艺术”。他说，在如今这个知识型社会，了解自己的长处、价值观和工作方式倾向尤为重要。[㊁]这个话题涉及了我认为十分重要的一点：领导者“我”的视角。他同时也说到了对自己特长的管理。有一个要说明的地方：德鲁克所说的“管理”就是我书中总提及的“领导”。

德鲁克认为，越来越多的人必须在未来实现对自己的管理。这个问题在他看来首先是结构的和国民经济的：知识型人才必须成为自己才能的业主和销售人。只可惜德鲁克在此处想得还不够远。自我管理不只是自我推销的问题，它还涉及自我认识。而且我觉得领导者也需要自我管理，他们也是需要自我管理的知识型人才，其领导风格受其优缺点、性格和成长轨迹的影响。

对于如何发掘和维护自身资源，德鲁克有如下建议：首先一个知识型人才或领导者要认识到自己的长处。“大多数人相信自己足够了

㊀ 德鲁克，2004 年。
㊁ 德鲁克，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解自己，但是通常实际情况却不是这样。这些人更了解的不如说是自己的弱点，在这个方面他们经常搞错。”彼得·德鲁克认为只有一个方法能够找出自己的特长之处，他称其为“反馈分析”：每次作重大决定时，将自己对其的期望记录下来。最多12个月后回头看这些期望，看看与实际出现的结果是否一致。这样做两三年之后就可以发现自己的特长在哪里。德鲁克说自己用这个方法已经20年了。

这里说的“反馈分析”会得出各种各样的结果，不能与传统意义上的口头反馈报告混淆。以下有几个实例：集中注意力于你的特长、发展你的特长、告别坏习惯、改进你的举止、尽量少在你不擅长的地方花力气。

管理自己还需要了解自己的价值观。个人价值观需要与企业价值观相协调，要不然难免失意于职场。德鲁克说，领导者的特长和他的行事方式很少有冲突，但是有时冲突会出现在个人价值观和特长之间。最终需要人自己了解自己适合在哪里工作，是大型企业还是小公司，学校还是经济界。这是德鲁克讲到的自我特长管理。

彼得·德鲁克认为我们所处的这个社会正在向“企业社会”发展。不只是领导者，每个人都应为他自己的终身学习、发展和事业承担起责任。在未来社会，传统的贸易市场将被信息自由市场所取代。未来的增长将发生在健康和教育领域。“最重要的是未来社会将带来一个完全不同的社会集合。它将是一个知识型社会，到时，知识型人才将成为最大最值钱的群体。其实这个过程在某些发达国家已经完成了。”[1]

4.1.6 责任原则

德鲁克批评大家对管理的社会功用不够关心。中心问题是：“企业领导应该对什么负责？”或者“对谁负责？”再或者“领导者的权利

[1] 德鲁克，2004年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和合法性的依据是什么?”但是这些问题都没有被回答。在此德鲁克将此问题与股东利益和利益相关者利益的对立联系起来。企业的社会责任一方面来自于企业对社会的影响，另一方面是社会反过来对企业的影响：“一个健康的企业、一个健康的大学或者一个健康的医院不会生长在一个病态的社会中。一个健康的社会关乎企业领导的利益，即使这个企业领导与社会病没有必然联系。”

德鲁克认为，担负起企业刻意或不经意的举措造成的社会责任也是管理者的任务之一。“问题不在于企业的举措做的对或不对，而是，我们做出的决定将会让社会和顾客付出什么样的代价。”社会目标和企业目标不应该相互排斥。就这点而言，自己公司的经济能力永远是社会影响力的前提。

德鲁克要求领导者拿出“简单的、日常的诚信”来。这里说到的是与个人、家庭和学校相关的道德和教育问题。所以需要的不是个人的经济伦理，而是严格的惩罚。他还要求领导者应该遵循“首先，不要伤害病人”[㊀]的原则，至少不蓄意伤害。

对此彼得·德鲁克提出了管理者的三个尺度：

1. 一个企业、公共机构如医院或大学需要一个特别的使命，而且创造经济效益的使命。

2. 一个企业存在的意义在于有成果的工作和有效率的人。首先这要是一个工作的机构，它有很多艰巨的任务，而且要让这些艰巨的工作适应人才。

3. 公司具有社会影响和社会责任，而这种影响和责任是通过管理者的领导实现的。公司是“社会的有机体”，它的存在是为了“服务社会”。德鲁克说：“企业存在的意义不在于为职员和管理者提供工作岗位，或者向股东分发红利，而是为市场提供商品和服务……为了完

㊀ 译者注：拉丁格言，这是希波克拉底宣言中一两个版本中的拉丁词句（有许多其他版本）。其意思是说医生虽然不能时时帮助他们的病人，但是至少他们不应该做任何对病人有害的事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成它的任务，经济企业必须对人、社会团体和整个社会有影响。”[一]

德鲁克说，管理者和企业家之间的矛盾是捏造出来的。就像拉小提琴的两只手每时每刻都要相互配合，一起工作。

4.1.7 诚实劳动

如果你问彼得·德鲁克高质量的领导力取决于什么，他将回答："首先是勤奋工作。"领导意味着做决策和行动。高效率的领导者不会做很多决定，他只将他的精力集中在最重要的事情上。他做决策的出发点也不是人们接不接受这些决定，而是它们正不正确。最后的妥协是难免的，但是他不会在一开始分析问题时就没有主见。而且做出的决策是一定要实施的。德鲁克说得很直白："很多目标宣言的问题在于，它们的没有包含实施的义务。"[二]

高效率的领导者知道，人们想问题的出发点往往是披着假设外衣的自我观点，而不是事实。好的决策过程免不了意见不同。对此德鲁克说如果大家意见太快就得到统一，应该引起领导者的注意。因为意见不统一将保护领导者不成为"企业的囚犯"。[三]而且不同意见使得人们有选择的余地，留给人们想象的空间。所以，高效的决策者应该鼓励不同意见。另一方面会有这样的情况，事情自行解决了。发展中虽然有不好的倾向，领导者也不需要过多干预，不会对企业带来后果。高效的决策人行动起来也很迅速，他很快就找到怀疑点并迅速行动，"不管他是否喜欢这样"。[四]

另外，德鲁克还提到了以下几个高效领导的成功要素：

※优秀的时间管理。

㊀ 德鲁克，2004 年。
㊁ 同上。
㊂ 同上。
㊃ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

※专注于结果的实现。

※依靠员工们的特长，而不是将其缺点放大。

※做简单、基础性的决策、不要匆忙。

※分析、定义和任务明确的实施能力。

※达到目标、确定优先考虑的对象、保持已达到的标准。

※善于妥协，并且知道领导者自身的知识也不是完美无缺的（其实高效的领导人都知道，他不能统治宇宙）。

※榜样功能。

※明白应该独自承担责任（员工的错也是领导者的错）。

※不要害怕优秀和强势的同事和员工。

※发掘人们动力和想象力的能力。

另外德鲁克说：领导者应该“值得”信赖，“没有信任不会有追随者”。[1]下属信任上司并不需要喜欢他，也不需要赞同上司的每个观点。信任来源于大家相信，上司说的就是他所想的：上司是诚实的。

领导者是可信的还是虚伪的、他拥有高效的还是普通的员工取决于领导者的生活标准。

4.2 管理是大众职业

一个重要的、跟得上时代的、并且是在彼得·德鲁克的学说的基础上成长起来的“有技巧的人”的代表是弗洛蒙德·马里克。他拥有企业管理学教授资格，1984 年以来任圣加仑管理中心总裁。我认为弗洛蒙德·马里克是事务管理的重要思想家和学者，因为他的思想以实践为导向，内容精练、结构清晰、易于接受。他总是能深入浅出地讲解领导工作的基本条件和必要性，而不是将其描述成具有魔力的神奇

[1] 德鲁克，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工具。他认为领导的决定性标准是有效性。所以，我将在下文中详细介绍他的关于有效领导的观点。我虽然在有些地方不是完全同意马里克，但是他的那句“领导力必须有效”让我十分赞赏。

管理对于马里克来说是“正在构建和运动中的有机体，同时它是社会及其机构的有机构成部分”。[㊀]好的领导与社会的生产力、创新能力和富裕密切相关。而且根本说来，没有哪个社会组织可以没有领导。如今5%的就业人口占据领导位置，在新兴行业如信息业、金融业和咨询业领导人才的比例甚至达到了20%至25%，而且比例还在上升中。管理因此成为现代社会最重要的大众职业。

基于这样重要的意义，领导者经常不幸地被认为是全能天才，被认为能满足一些不实际的要求，他们被当作战士、诺贝尔奖获得者和明星。其实没有这样完美的领导者，只有有效的领导者和真正的“业绩家”，但是他们也不想被倒进模具里，被塑造成统一的形象。他们彼此不同，就是自己。

但是所有有效领导者的共同之处是他们对自己的工作了如指掌。他们有一定的准则，知道自己的工作。他们相当有技巧地运用一定的工具完成自己的任务，并对其负责。马里克认为，责任作为领导工作的要素之一意味着愿意为自己的行为作担保并且不滥用权力。与其他三个要素不同，责任感不是学会的，它也不是天生的。马里克说，责任是一个决定，不选择责任的人不能成为领导者，他选择的只是普通的事业。

4.2.1 基本原则

原则保证人们在完成任务和运用工具时达到应有的质量，它们是“管理有效性的核心”和“可行的企业文化的本质”。[㊁]为了保证原则

㊀ 马里克，2001年。
㊁ 同上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

被坚守需要对自我纪律进行测量。根据原则行事，这个每个人都可以学习，但是人们还需要了解自己职业的意义和可能出错的风险。这也是可教授和习得的。理解普遍的原则总比在具体个案中的运用简单，实际情况总是以不同的样子出现。随着企业结构的复杂化，有约束力的规则变得越发重要。

原则一：结果导向

内行的管理者的思考和行动都是指向结果的。管理就是一门努力获得结果的职业。结果也有两类：一类致力于人：人的选择、发掘、发展和使用；另一类瞄准的是金钱，就是致力于赚钱和花钱。

马里克强调一个如今被复杂的管理模式和领导力掩盖了的事实：领导力首先意味着有效率。甚至有些领导者似乎都忘记了这一点。如果你问他们在公司都干些什么时，80%的人都会向你描述他干的一些实际工作和因此所承受的压力。只有20%的人会说到他在公司的作用和达到的目标。最终是成果说了算。严肃对待目标的人会将其注意力集中在“什么可以”，而不是“什么不可以”。

结果导向经常被误认为是领导风格，其实这个值并不直接说明执行的方式方法。结果可以通过不同的方法取得。与结果导向更相关的是动力。

马里克并不认为动力就是每天给领导者的工作带来乐趣或者额外的刺激：“如果工作大部分时间都是有意思的并且能带来一些满足的话，人们就应该心情放好一点。过高期望往往是不现实的。”[㊀]将结果看作是为企业做出的贡献给人带来满足和必要的动力。

所以管理的一个最重要的工作在于，引导员工并和他们进行讨论，帮助他们认识到自己的贡献和工作的意义。这个工作既是结果的一部分，也是有效领导的内容。马里克认为履行和感知义务是领导者不可放弃的责任，领导者也应该有勇气认识到这一点并接受照做。没有快

㊀ 马里克，2001年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乐的工作正是需要领导的地方。好的领导者传递给员工快乐，这种快乐来自于高效工作，而不是工作中的具体事务，具体事务的快乐是次要的。

在这个问题上我有不同的看法。对自己从事的具体事务感到快乐既不是次要的也不是非现实的。如果工作不能带来快乐，这个人就是站错了位置，这个职位不适合他，在这个位置上他既不能发展也不能展示他最好的一面。他不会真正感到责任、不会有动力，也不会为选择这枯燥的、不适合他的工作感到自责。这是一种不可原谅的资源浪费。这样下去最好的人才会流失，因为有潜质的人一定需要工作给他意义、满足和实现自我的机会。

当然工作并不能总是快乐的。不能想象有一个工作方方面面都是令人激动的，而且它总有例行公事的部分。但是找工作的前提不是这个工作是否令人满意，这个要求太低了。所谓的“卫生保健因素”[㊀]是不够的。如今的领导者为工作投入这么多时间和精力，工作应该给予他们更多回报。

所以我反对马里克的观点，没有证据可以证明，人们做他们喜欢的工作就能做得很好。实践反而证明：只有为你的事业“燃烧”，为你的事业投入激情才能做得最好。而凭爱好和一时的热情只能关注具体事务。如果一个人的工作让他不胜其烦，他将找出各式借口逃避和拒绝，最后的结果就是照章行事。但是这对企业的成功没有帮助。

这一点被2004年德国领导力学院的调查所证明，其间共有大约350名来自不同行业的管理者（包括男女）接受调查。他们被问到什么激发他们做到最好，什么阻碍他们的成功。

妨碍他们发挥能力的前三个因素是：

1. 沟通不到位（54%）
2. 不熟悉的工作（42%）

㊀ 赫尔茨伯格，1959年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 不信任（31%）

最激励他们的三个因素是：

1. 工作带来快乐（83%）
2. 独立工作（72%）、
3. 上司的承认（50%）[一]

因为领导者也是人，所以以上的结果也可以推及普通员工。

向员工们挥舞着“必须履行义务”的鞭子的管理者得不到员工的尊敬，因为员工们不是骡驴，不会任由驱使。他们是企业的合伙人和共同决策者，今天尤其如此。我认为领导的任务在于营造一个企业环境，使员工们愿意成为这个环境的一员并且愿意在其中工作和生活。

幸福感研究将自己行为的完全融合状态称作“Flow”：当人们因为完全投身工作而忘记时间和空间的状态。在这种状态下人们可以毫不费力地并且相当出色地完成工作，同时他们能体验到深层次的内心满足和满意。“Flow”状态的前提是工作不过高或过低于人们的能力。好的领导者就该将员工置于这样的状态。

幸福感和企业的成功是密不可分的。幸福的员工更加有效率、更投人，也更感觉到是企业的一员：“当员工们觉得他们工作不完全是为了挣薪水，他们所从事的工作比他们本身要伟大得多时，他们工作的 Flow 感就越强烈。管理者不应该只想到挤压员工，督促他们工作。领导者必须要有将员工的情感需求置于公司市价和利润之上的远见。”[二]

工作时体验到 Flow 的感觉需要一系列的前提：员工需要清晰的目标，这些目标既要有一定挑战度也要是可以达到的，而且要让人看到这些目标的意义。员工们需要有对他们工作的反馈，而且能集中精力于工作。另外，他要自己制定和执行目标。在这里对马里克的“工作快乐相斥论”的驳论只谈这么多。在后文中我们将再回到这个话题。

㊀ 德国领导力学院报告，2004 年。
㊁ 奇凯岑特米哈伊，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原则二：对整体的贡献

有效的领导者对他工作的理解不是从他的职位出发，而是将工作与他的知识、能力和经验结合起来取其合力为整个企业做贡献。排名、地位和优待对于他来说只有当这些因素能帮助他取得业绩才是重要的。马里克将这个原则视为企业行为、整体思维、拉平等级和持续动力的前提。

专业人士一般只知道他的工作、工作的现实情况，而不是企业的情况和整体的情况："在这个意义上专家行为被误读，产生沟通问题，这即使不是最根本的原因也是原因之一。"[1]而专家又是现代企业相当重要的资源之一，他们必须自己融合到整体中来，了解同事并知道自己在整个企业中的作用。

如同交响乐指挥师指挥各个独唱者和谐的合唱一样，一个有效的领导者应该指挥他的专家们成为整体中的一员，互相协调。领导者的这项工作决定每个人该怎么做。明确强大的目标导向会不断增强企业思维和行为，这不只意味着产品，而还意味着顾客，不只意味着利润，还有企业。

贡献导向对于领导者相当重要。他们必须经常问自己为整个企业做了什么，而且还要经常用这个问题问员工："你们对企业的贡献在哪里?" 而且因为企业越变越复杂，领导者有必要和员工们一起定义这个贡献，将这个抽象的整体植入人们脑中。

马里克认为贡献导向是最强大的也是唯一真正的动力源泉："为了某个整体贡献力量也影响其他被企业需要的动力，这种动力不依赖任何刺激或领导的行事方式。"[2]

原则三：集中精力于少数事

将精力集中在最重要的事物上是管理的非常重要的原则，因为分心和分散精力的危险在管理中表现得最为突出。同时开展十项工程而

---

[1] 马里克，2001 年。
[2] 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上哪件事都时间不够，这种做法是“行事派”的象征。按照“没有压力就没有动力”的说法，匆忙和行动主义是重要的、不可替代的。

有效的领导是将有限的精力集中于一小部分精选出来的重点，将能量集中于少数几个目标上。马里克说，在我们这个网络的、互动的和全球化的世界只有集中才能达到结果。集中要求自我纪律和懂得优先，在此一个清晰的组织结构也是必要的。在矩形的组织结构中相当困难甚至根本不可能将精力集中在核心工作上。

我也想强调这一点，因为它相当重要却在很多企业中被忽视。在目标太多、太杂的情况下“目标管理”也起不了作用。因为“目标管理”的意义在于只有少数几个清晰的目标，这几个目标还是相互联系，并可以集中力量完成的。这些目标还会在最底层的微小工序中体现出来。领导者下一年的工作计划不应该超过半页纸。

与手工工作相比，脑力劳动的生产率是相当低的。脑力劳动需要长时间的不间断工作，但是现实中，管理者被不断打扰似乎成了他们工作的一个特征。时间是有价资源，很多人对其的利用却不够而且经常浪费它。“外科医生可以在手术时接听电话吗？对着一个刚打开的胸腔？”马里克问。很多领导者在时间运用上有问题，说明他们不能好好地管理自己和自己的时间。他们一个小时内处理的事物量可能很大，但是他们的时间利用效率不高。通常一个大问题开始于领导者自己。

原则四：利用长处

人们运用已有的东西比一切从零开始更得心应手，这是完全符合逻辑的。但是大部分领导者特别是人事专家不是这样行事，他们和他们的员工们致力于克服短处而不是思考如何发挥自己的长处。

“利用长处的原则与所有和人有关的事物相关，如挑选人才和人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才培训、设立岗位和分配职务、业绩评价和潜力分析等。"[1]始终瞄准人的长处可以使不少人事制度工具成为多余，使得人事工作变得精简，成本变低也更有效。不注意这个原则会产生灾难性的后果：苦心经营的人力资源管理将毁于一旦。

利用人的长处的前提是，领导者要了解员工的长处。然而人的感知力总是先觉察到别人的不足、缺陷，而不是某人的优势。其实每个人不管如何无能也总有过人之处，反过来再优秀的人也有缺点。

有效的领导者应该知道怎样安排一个人可以发挥出他最大的能力，他们应该知道员工们会什么。员工们什么不会领导者并不需要关心，因为在这些方面不会有建树。

至于人的短处，管理者关心的只是如何不让它妨碍长处的发挥。将员工置于一个正确的位置上、委以合适的工作，员工们就自然而然地表现出最高水平，不需要领导者在后面使劲督促。人们做他刚好会的事情自然会做得最好。

马里克强烈反对试图改变人的个性的做法："管理的任务在于量才适用，使其有机会展示自己的能力和为企业做出贡献。其他的做法既不道德也不符合经济原则。"[2]我还有补充：领导者必须有想法，这些想法既能增进业务又能促进员工的发展，双方相互促进。

原则五：信任

"最终结论是互相信任！最终起作用的不是平时说得最多的东西如动力、领导风格和企业文化，而是信任。"[3]马里克认为这就是为什么有些领导者全然不按教科书上的说法做，但是却创造了很好的企业氛围和经济效益，而有些人貌似做得都对，但是却不成功。如果领导者能赢得和保持周围人对他的信任，他将获得一个活泼有朝气的领导局面。这是说环境会掩盖领导者的错误，而使得没有一个员工马上怀

---

[1] 马里克，2001年。
[2] 同上。
[3] 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

疑领导者的能力和权威。

怎样才能获得员工的信任呢？马里克为此列举了几个简单可行的规律。首先，在对外发言或对上汇报时，员工的错误是老板的错误。但对内还是要批评甚至做出处理的，老板的正直对外和对上要靠得住。第二，老板的错误老板自己承担，没有例外。每个领导者都应该有勇气承认自己的错误。第三，员工的成功属于员工。可惜不少领导者喜欢用下属的想法和成绩装点自己，这是信任的杀手。第四，老板的成功属于整个团队，至少属于几个老板。

谁想建立信任就必须学会倾听和严肃对待员工。这也包括领导者要是真正的领导者，他们是要完成工作而不是扮演角色。这里马里克说到了一个我认为最中心的问题：人性的真实性。这正是这个研究的出发点和终点，我将在本书的第三部分详细讨论。信任大厦的另一根支柱是性格的整体性，它与真实性密切相关。它让员工们感觉可信、稳固和可预测。马里克还警告，不要在建立信任这件事上耍手段。这种想法是优秀领导者必定要马上杜绝的。由于毒化信任导致的损失很难再补偿。

马里克的信任不是盲目的，而是公平的信任。信任某人意味着在信任他的同时应该清楚自己的信任有没有被玷污，而且玷污信任不可避免地会产生一定的结果。这一点所有员工都应该知道。

原则六：往好的方面想

弗洛蒙德·马里克认为领导者并不是专门解决问题的人。他们有比解决问题更重要的任务，那就是发现和利用机会："往好的方面想的原则的功用就是让领导者看见机遇。"[1]这个观点正好和我对成功领导者的看法一致：好的领导者不是在翻车了之后才指挥如何将车从山沟里拉上来，而是在要翻车之前及时发现问题并将车扳回正轨。领导者应该和其他人一起创造新的东西并想到它们的成功。

[1] 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这不是说念经治病或忽视问题，而是要领导者将精力集中于可能的事情上，放弃不可能的。有效率的人知道如何建设性地思考，他客观地看待困难，但是并不为其所吓倒，而是在想："在这个问题中有什么机遇吗？"他克服失望和自身力量的失败，鼓起勇气继续前行，而不是等待别人解救自己。他继续的力量来自于他的成功经验。

往好的方面想的原则让人无论在怎样坏的情况下也可以做得最好。逆境不是做得不够或不能做的借口。寻找事物的好的方面的能力不是天生的，每个人都可以后天学会。思想的训练很有用，因为它可以影响我们的情感、态度和我们对局势的理解以及我们的行事方式。这种思想训练有很多种，每个人应该找到适合自己的那种。

这六个原则是马里克总结的达到有效专业的管理的规律。这六条简单易学，而且马里克认为它们甚至可以弥补领导能力的不足。这六条准则也是马里克评判实践中的领导工作的标准。

4.2.2 任务

马里克将领导者的中心任务分为具体任务和管理任务。虽然管理任务大体上在各个地方都差不多，但是在不同的文化、行业和企业中却包含完全不同的实物和专业知识以及不同的管理方法。信息和知识是现代企业最重要的资源，现代企业与传统的工业和贸易企业不同，它对管理失误是非常敏感的。这里需要领导者熟练掌握管理技巧。马里克认为此处的管理应当是精确完美的。

有效的领导者和别人一样完成工作，但是他们完成任务的方式不一样。马里克对此具体解释如下：

任务一：关注目标

"有效管理的第一要务是关注目标。"[㊀]但是目标是不是早已给出或

㊀ 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已得到一致通过马里克认为并不重要。有目标的管理属于最早被提出来的管理任务之一，早在1955年彼得·德鲁克就已经对此做出论述。但是“目标管理”的实践做得很差。原因在于，这个工作不是在每个单独的领导者层面上展开，而且也没有精确定义目标和核查目标的实施。

“目标管理”实践的另外一个绊脚石是许多领导者倾向把他们所有的时间和精力都放在实施目标的一套行政形式中，而不是真正思考其实践内容。此外，很多人不知道应该将工作的努力方向和基本意图告知员工。

企业有各种不同的目标。因此马里克建议将目标管理同个人年度目标结合起来理解。回想我们上文中说过的管理的六个原则，我们的目标宜精不宜多。有效的领导者清楚地知道哪些工作应该优先完成，他们不会让别的事物打扰这些工作的进程。彼得·德鲁克一语中的：“有效的执行官应该优先第一位做的事，而第二位的根本不管!”㊀

与什么事情该做相对的是什么不该做。制定年度目标是对企业进行系统的新陈代谢和减负的绝佳时机。没有完成的项目、重复的目标、过度复杂或没必要的工序必须被找到并清除。这些是妨碍员工达到目标的累赘。

每个目标都需要量化和不断检查。量化的绝对最小值是时间规模，也就是说每个目标都有确定的完成时间。连最费力的最终状态也要尽可能地规定得准确，例如不能仅仅是“营业额上升”，而是“营业额在未来的12个月中上升20%”，只有这样成功才是可见可感的。

处境越困难，目标应该定得越短，比如在转型、整顿、合并和领导危机期。而且这时的目标应该细分。一个个小的单位会让复杂的形势变得可控，目标也就更容易实现。

除了时间限制和精确的目标描述，目标的定义还包括对目标实现

㊀ 德鲁克，1955年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方式的规定、可用资源和负责目标执行的人员。因为有效的目标也是个人的目标。

任务二：组织

有效率的人不会等着被组织，而是主动为自己和自己的职责行动起来。“企业和大多数社会机构的结构成为近些年最重要的话题之一，而且变成没有解决办法的持续性问题的苗头。”[1]马里克断言，经济和社会上呈现出的变化迫使我们在越来越短的时间内仔细思考企业结构的问题。

因此许多管理者执行一种持续再组织和再构造的战略，为的是让一切在运动中。这种病态的“机能”是被那些喜欢在企业内来去使唤人、虚张声势的人发明出来的。虽然人们可以加强变化和变革，但是也需要安静和稳定的时期，不然就会由生产率和企业业绩来承担后果。

马里克将这个我在第三部分还要详细讲述的问题用一个恰当的图景来说明：“企业的变化好比外科医生在没有麻醉药的情况下做手术……优秀的外科医生知道如何在存在痛感的情况下下刀。”[2]优秀的领导者也是这样，他不是为了变化而变化，而是只改变变化有必要进行的地方。他还会在事前对员工们说明相关的机遇、风险和副作用。企业并不是一个没有生命的抽象物体，而是像人一样有个直观的形象。

马里克的三个组织的基本问题是：我们必须怎样组织起来才能将顾客对我们的要求置于关注的中心并保持这个中心？我们必须怎样组织起来才能让我们对员工的期待能实现？我们必须怎样组织起来才能让雇用的顶级管理者物有所值？企业将这三个问题联系起来。

没有效率的企业有几个病症，如管理层增多、老开会、开大会、人员冗杂、职责领域不清晰或太大和太多专务协调人员。马里克还提到了一个病症：跨领域工作，但是我并不这么认为。现在企业中网络式的思考和行动已经是很有必要的了，其原因已经在第一部分的框架

[1] 马里克，2001年。
[2] 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

条件中描述过。

任务三：决策

决策是领导工作一个最典型和最核心的任务。做决策的人都是领导者，不管他身居何职。相应的，不能做决策的就不是领导者。这样说来，在德国的领导层办公室中坐了很多披着虚假包装的人。决策也是领导者关键性的任务，马里克说：大部分管理者的决策做得太快，因为他们以为他们清楚要决策的内容和其问题所在。但是在设计范围较宽的决策时，情况就不是这样了。问题必须先从繁多的数据、猜测、模糊的设想中提炼并圈定出来。如果对问题定义错误，决策也不可能做对。

存在一个很危险的错觉，觉得谁决策做得快、做得多就是好领导。相反的，实际情况是这样：好领导只做少量的决策，而且是深思熟虑之后而不是灵感突发出来的。他知道每个决策除了会带来想要的结果外还会带来不想出现的结果，而改正一个错误的决策需要更多的工作和时间，这都是需要在事前就有准备的。他会寻找其他选择而不是满足于最显而易见的可能性。

当然人们也可能太慢地决策，以至于企业因此瘫痪。没有永远的确定性，风险总是存在，因为人不可能掌握所有信息、考虑到所有可能。马里克推荐两种总是需要慢慢和细致地决策：人事决策和关于报酬的决策。

比做决策更重要的是决策的实现，这是马里克说到的相当重要的一点。所以有效的领导者将决策的实现当作决策的一部分并对这个决策的最后阶段和后续行动给予相当的重视："他们事先考虑，哪些人会面临决策的实施，这些人需要了解些什么，使他们理解这个决策并执行它。"[㊀]决定总是通过有时间限制的措施的实施和实施者来实现的。只有这样，诚挚的愿望和独到的设想才能成为现实。

决策者要寻找并忍受意见不一致，因为在到达意见统一之前总是

㊀ 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要经历长时间的公开讨论。优秀领导者会对太快的意见一致产生怀疑，因为他猜有问题被掩藏了或者参与者不清楚这个决策的后果。

以下是马里克给出了一般性决策的 7 步：

1. 对问题的精确定义。
2. 对决策需要满足的要求的详细说明。
3. 找出所有备选可能。
4. 分析风险和每个可能性的后果并确定临界条件。
5. 决策本身。
6. 组建决策的实行机制。
7. 建立反馈和后续行动机制。

让更多的人能参与决策是基于企业利益的考虑，马里克认为这不是从意识形态的角度或动力的原因出发，而是集思广益的唯一办法。这个原因使得执行决策的人也可以参与决策并出谋划策。这样人们可以对问题有一个整体和网络式的理解，也有利于解决问题。但是决策还是应该由担负责任的领导者来做。

任务四：监督

马里克说最不讨人喜欢和最具争议的领导任务是监督。大多数领导者不喜欢监督工作，认为这是项过时了的工作。人们如今应该信任员工，所以不再需要监督。但是领导者肩负责任，必须检查决策是否被执行、措施有没有被采取、目标考虑得怎样或战略是不是需要改变。就像船长必须了解他的船和船员是否安好、船上的设备是否运行正常、航线是否清晰、各个岗位是否人员齐备。

监督可能会有损人的动力，但是监督是必要的。问题不在于是不是需要监督，而是怎样最好的监督。对于许多员工来说监督纯粹是刁难，是利益、责任和领导的标志，标志着领导不是睁眼瞎或远在天边的。再详细的报告也比不上亲自察看。监督不是限制自由，它只是想检验自由是否被正确运用了和自由是否足够充足。最好的情况是监督以制度化的自我监督的形式出现。但是这不能使领导者的监督成为多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

余。

太多的监督创造出一种不信任和反抗的企业氛围，造成时间和金钱的浪费甚至有时比它的正面效应还大。另外太多的监督最后可能一无所获。所以，马里克说，监督应该控制在最小范围内，因为领导者的时间和精力是非常宝贵的稀缺资源。如果可以的话，人们应该运用有效力的统计抽样，将精力集中于有效力的监管和质量保障标尺上。另外要保证系统监督，使问题在起始阶段就被发现而不是等到要造成严重后果了才被察觉。监督应该是指向个人的，而且对一个多年的、忠诚的、优秀员工的监督和对一个新进员工的监督也是不一样的。

在这一点上我有补充，我认为优秀的监督和对自我监督的引导应该与“通过提出问题来领导”完美结合。能提出正确问题的领导者监管是间接的，但是这并不影响他的监督效果。比如就情景和就个人不同的问题有：您如何推进这个项目？在这个问题上您需不需要我的支持？需要我看一眼吗？

任务五：发掘人才和促进其发展

人才是企业中最重要的因素，所以对人才的发掘和促进是管理者的头等要务：“最好的人力资源管理也不能取代管理者在企业中教育和发掘工作的位置。”[1]我像其他许多人一样为马里克在这里用的“教育”这个词感到惊讶，因为教育年轻人是父母和老师的工作，而不属于领导者的工作范围。员工是未成年的小孩，需要我们“扶助”？大多数时候员工们比领导者更了解专业知识和更有经验。所以我认为领导绝不需要进行教育。

马里克说和员工相关的都需要各人区别对待。这个观点还是有效的。企业的理想状态是成为一个学习场所，人们在这里扩展自己的能力和获得新的技能，这里还有榜样和导师，他们可以学习自我了解。

孩子在学校的义务学习是相同的，长大后他们走上不同的学习道路：

---

[1] 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有人通过倾听、有人通过观察、有人通过阅读、而有人需要“边做边学”。有些人在失败中吸取教训，而有些人的成功让他们更优秀。但是许多大型人力资源和领导者培训项目却将大家一刀切，让所有人被迫标准化地工作。

马里克列举了企业中发展和培养人才需注意的四个要素：任务、已有长处、上司和职位。这也正是我关心的：人才是随着他的任务成长起来的。人不管在什么年纪都可以而且必须继续发展，对此他需要激励、机会和挑战。他必须离开舒服的、停滞不前的状态，而去学习新的东西、发现自己新的才能。如果我们的祖先满足于做他们最拿手的事——从一根树枝跳到另一根树杈，而不是尝试直立行走，我们现在大概也只会蹲在树上。

在这个不停变化和革新加速的时代，人们不可能长期呆在一个岗位上、一个企业中、始终从事相同职业。职业道路和技能结构发生变化，企业和市场不断变化，人也比20年前灵活得多。所以每个人都要适应这个变化，最好其间有领导者的帮助。领导者可以帮助承担对变化的恐惧和给予员工必要的动力，使之能超越现在的水平。因为人需要终身学习和随变化而变。

“有效的人的发展需要与等级式的提升脱钩……首先要有做出成果并为此负责的可能。”[㊀]这种成果必须是一个挑战，因为人的能力往往比他自己想象的高。而做出成绩的可能理所当然是优先理解为与高收入或高职位无关。当然也要为此承担相关的直接个人责任。这为做出业绩创造了强有力的动力并且使对个人成绩的评价变得简单。

马里克非常贴切地说，为了激发一个人做出成绩，应该对他提出要求而不是向他开出条件。大多数人希望被要求，特别是优秀的人才。人的发展正如他在企业中的运用一样，必须是指向他的长处、分配具体的任务和一个明确的评定。

㊀ 马里克，2001年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马里克认为不能完成这五个任务就不能称其为管理，长期来看也不能取得好的成绩。这五点是管理工作的核心，虽然可能还有其他的任务，但是它们应该是确实有效的、不能打扰以上五点。许多工作其实只是隶属于这五点，如计划、授权、沟通和驱动。

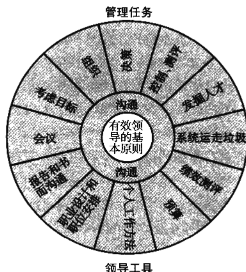
马里克没有提及的管理任务还有激励和给人以灵感。但是我的经验告诉我，这两点对领导工作的开展有非常重要的作用。在本书的第三部分中我将对此进行详细的讲解，还将引证其他几个重要理论家的观点。这里清楚地表现出“技巧观点”的局限性，它将人际关系和感情以及个人领导风格当作领导者个性化的表现而排除出去了。

同样被马里克忽略的还有动力、信息和沟通。信息和沟通在他那里被定义为媒介，而不是任务，通过这些媒介完成任务而已。马里克简明扼要地说，只有媒介承载的内容和信息事关管理。创新和变化也不属于管理工作，而是具体部门的事。但是在创新的压力下，被提及的管理任务的执行需要特别的努力和特别的技巧，就像登山运动员的首次登顶一样。

马里克认为，人们对动力在管理方面的运用所知甚少：“整个动力问题具有沼泽、冰川或流沙的特性，表面上看来一切平静，但是当你踏进去时却发现没有一个承力之处。”[㊀]如今人们对动力的了解已经加深，对此不仅是弗里德里克·赫尔茨伯格和赖因哈德·斯普伦格做出了贡献，但是如果人们不深入研究划分严格细密的理性和心理学，往往会忽略这些方面。在这点上马里克也没有向他的读者讲明白这些原本有价值的内容和实用的知识，因为这在他看来是多余的。马里克试图将这部分对于领导问题不甚明朗的冰山（见本书第三部分 8.1 泰坦尼克问题）水下大部分改换包装。他的出发点是，如果一个领导者掌握了应有的原则、任务和工具，动力将自我调节。但是如果他自己运用得不好，那当然动力也起不了作用。马里克甚至建议不用“驱动”这个概念。在这点上斯普伦格是同意马里克的观点的，虽然理由不同。

㊀ 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来源：弗洛蒙德·马里克，领导、业绩、生活，斯图加特/慕尼黑，2001 年。

图 4-1 领导者的工具

管理对于马里克来说像其他许多职业一样是一门教育职业：“就像人们看到的，管理必须一次性学会，但是必须是正确地和专业地学习，之后就可以一步步地用于解决实践问题、完成大项工作和应对有调整的局面了。但是我并不是说人们学了就能合格出师。”[1]

4.2.3 工具

为了完成任务，有效的领导者需要一系列的工具。掌握一定的工具定义了任务和职业。马里克说通往掌握这些工具的道路要经过练习，但是要达到技艺精湛还是需要一定天分的。在这里马里克局限了自己，或许不是所有事情都只是技术问题？

弗洛蒙德·马里克列举了对任何组织形式内任何领导者都适用的七个工具，但有意思的是，如果你用这个提问领导者，恐怕他们一个都说不出来：会议、报告、职位设计和分配、个人工作方法、预算、

[1] 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业绩评估和系统的运走“垃圾”。这是些简单甚至微不足道的事情，但是服务行业和知识型企业的工作环境使得这些工具的意义增值。掌握了这些工具的领导者可以极大地缩减工作量和简化工作。

工具一：会议

大部分领导者把他60%的时间花在会议上，而他们中的大多数人承认，大部分的会议是没有效率和结果的。这个结果真令人伤心，却是千真万确的。为了提高会议的效率，首先要删除不必要的会议。因为随着团队工作的增加和专业化的加深，会议也越来越多，虽然有时是完全无理由的。但是马里克说，好的团队工作有一个显著的特点就是将会议数量最小化。

许多领导者反射式地召开会议，只是因为出现了一点新东西或做个什么决定，或者纯粹是例行公事。这种会议狂热症简直是时间杀手，真正的工作往往是在会前或会后完成的，而好的准备工作需要的时间经常被忽视。后果是：结构混乱的会议、信息流的缺失、决策基础不够。

会议准备的工具是议事日程。没有什么会议可以在没有经过重要参与人点头的议事日程的情况下召开的。但是会上要谈及哪些建议和观点是由领导者决定。一个好的议事日程包括的项目不多，但是它上面的都是重要的项目。

在会议上，领导者应该居于所有人视线和感觉的中心。居于会议中心的意思是组织讨论、将要跑题的讨论拉回正题、主持会议让每个人都可以发表自己的观点，在会议最后对各个方案进行选择，定下最后的方案、明确实施措施、分配工作和确定检查机制。因为会议只有一个目的：产生结果。会议不是用于改善人际关系的茶话会，虽然人际关系也很重要。就我所知，有些企业为了尽量缩短会议时间，甚至站着召开会议。我认为这个主意不坏。

唯一一个没有议事日程也可以召开的会议是每年一次的员工座谈。不给定议题在这个会议上反而重要了，领导者应该给大家几个开放性的话题大家进行谈话并且倾听员工们述说他们的情况。这种会议的首

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要目的是沟通感情和活跃企业氛围。好的领导者不会根据他的时间安排决定是否召开员工座谈，员工座谈是牢牢地钉在他的日程表上的。我从来没想过员工座谈是一种会议，然而我同意马里克的观点，认为这种座谈有开放的特点，但是不需要议事日程不代表不需要对此做一定的准备工作。更详细的情况在本书第四部分中介绍。

工具二：报告

马里克认为写下来的东西是一个有效的工具，即使在这个电气和电子通信的时代也是如此："现代通信技术带来了所有工作形式的改变，同时专业报告的规则和纪律失去效力。"[㊀]

书面形式迫使我们考虑、总结、推翻不成立的论点和认清可能的边界。不管是报告、记录、通知、卷宗、业务报告或报价单都应该站在读者的角度考虑，而不是面向写报告的人。中心问题是：报告在读者那里想得到一个什么样的反应？首先当然是理解，然后是行动。

为了达到这个目标，领导者在撰写报告时就要注意将报告面向读者，在内容和形式上：法律人士更喜欢文本材料、工程师喜欢图表，而财务专家更爱表格等。所有报告不管是纸制的还是电子邮件必须符合语法、用词和标点符号用法规范，而且结构应该是有逻辑的。这听起来像废话，但是现实中就是有很多这样或那样的不足。报告和文献应该简化交流并且保证重要的东西读者都明白。所以领导者应该注意避免几个广泛传播的"恶习"，如写大而空的话、不必要的图表，这些东西只会剥夺人们的自我解释空间，不是把问题说清楚而是将人弄糊涂。

工具三：职位设计和分配

有效目标的前提是每个员工都被安排了正确的任务和职位。所以马里克将第三个工具定义为职位设计和分配，也就是人力资源使用的控制。但是在许多企业中，职位设计不受重视或者根本没有："错误的或者不经考虑的职位设计是工作动力不足、不满意和人力资源生产

㊀ 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

率低的主要原因。"[一]

马里克认为在职位规划方面最常见的错误是对职位的定义太小。很多人长期不能发挥所有才能是因为他们的工作任务面定得太窄、承担的责任不够多。职业对人是作为一个整体来要求的："人们每天都聚集一定的能量来完成一个固定的工作量。在这里就需要激励人们拿出内在的力量和减少将其隐藏起来的可能，并且敦促他们考虑有效率地工作。"[二]我需要强调：工作的人不应该有这样的想法，认为自己越工作越笨，而且工作超级无聊。在工作时间不停看表或上网闲逛的人肯定是工作不能发挥他们所有才干的人。这时有必要给他们穿大一码的鞋。[三]

越来越多的企业拉平内部等级的坡度，这意味着员工们不再通过他们的上司而是被各自的工作管理起来。这时职位设计大小应适当、不能太小。但是职位也不能设计得太大而过度要求员工，就像马里克说的"杀手工具"一样，这种工作对员工要求过多甚至根本不能完成，比如将销售部与市场部合并。

马里克认为，德国企业内职位分配管理的缺失是这些企业销售不佳和工作低效率的一个主要原因。在这点上和他的观点德鲁克有些区别：有效率是指把事情做得正确，有效是指做正确的事[四]马里克将"职位分配"翻译为德文的"授权"或"关键任务"。"职位分配"所以比纯粹的职位描写要更加专业和与情境相关，它也超出了纯粹的职位设计的范畴。这是个领导者要优先考虑的工作。

有些员工一眼就明白自己的职责所在并且会相应行事，但是有些人需要领导者明确地告诉他，他的关键任务在哪里。领导者需要这些人集中于关键任务上，最好是将分配给他的工作以书面形式固定下来，

㊀ 马里克，2001 年。
㊁ 同上。
㊂ 隐喻：有必要提高对他们的要求。
㊃ 德鲁克，1955 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特别是在复杂的或变化非常快的情况下。最好的员工应该安置在优先处理的事务上，这里就是职位分配起作用的地方了。

最好将职位管理与某个业务期末尾的预算和目标订制工作联系起来。每隔六到八个星期领导者应该亲自通过谈话的形式了解员工是否遵循各自的优先原则完成工作任务。有效的领导者让他们最优秀的员工远离例行公事或不重要的事，把这种事分配给第二或第三优秀的员工去完成，这样建立起一个“被分享的任务”机制，每个人都以他的方式为中心工作出力。这样领导者引导员工认识到自己任务的主次并执行之。

工具四：工作方法

“个人的工作方法对于领导者来说具有极其重大的意义，没有哪个因素可以如此直接和广泛地影响到他工作的效率，也没有什么东西可以如此直接地与他工作的成效相关。”[㊀]如果没有方法，才干、经验和专业知识都无用。这也能有效地防止“心理衰竭”，因为通过此可以将工作和私人生活很好地协调。发展个人工作方式不是浪费时间，相反它能大大地帮助节省时间。谚语不是说“不要更辛勤地工作，而是更聪明地工作”吗？

工作方法具体地说，与领导者个性和环境条件有关，比如行业、工作性质、企业、企业内的职位、已有基本条件、老板或年龄。所以也要不断检查工作方法：我的工作方法与我现在的任务相适应吗？与我工作的重心相适应吗？与企业的情况相适应吗？

好的方法可以使人做出更多的成绩，同时不损害身体健康、不损害伙伴关系、不必放弃享受生活也不会成为工作的奴隶。这条通往光明的道路开始于问自己：“我要如何利用一年中清醒的5800个小时？”我要将其中的多少分配给工作、家庭、健康和爱好？我要留多少时间给自己和自己精力的恢复？我还想干点什么？不能对这些问题做正确回答的人都成不了好领导。[㊀]

㊀ 马里克，2001年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以将长期目标分成一个个小步骤，并将一些重要的日期提前在日程表上标注。另外日程表不能填得太满，以至于一些无法预见的事情发生时难以应对，因为这种事是肯定会出现的，最好在日程表上为这种突发事件也安排出时间。因为领导者的事务总是无穷无尽的，所以他们需要一个有效的处理系统，这种处理系统的基础是授权的艺术和一眼分辨重要和紧急事务的能力。

有效的领导者能掌握传统的和现代的通信技术，而不是反过来。这是说，他会事先考虑是电话、传真、信件还是电子邮件是最好的媒介，他事先准备简短的电话通话，文本也是有模板的，还有口述录音机。个人工作风格还包括密不透风的复述体系，工作通过"应做项"和"已做项"固定下来，保证工作的效率、专业性和有效性。

马里克认为"工作方法"还包括系统地维护关系。但是关系还有更高的意义，这是我在本书中还将提到的问题。它不仅是工作体系的一个工具，还是工作的目标之一。另外：领导工作很大一部分就是处理关系。

工具五：预算

预算是管理者的一个高级工具，但是不是所有从工商院校毕业的学生都会制定预算，更不用说从别的专业毕业后从事领导工作的人了。因为没有这个能力或根本对数字的东西不屑一顾，很多人只能放弃这个工具。一个不知道预算的领导者是不可信的，而且容易被操纵。

彼得·德鲁克属于一直强调预算工具的管理大师之一，而且认为预算不仅仅是财务方面的事。特别是对部门业绩负有责任的领导者如利润中心、业务部或子公司的领导者一定要将预算这个工具加以利用起来。

对于有经验的领导者来说，预算是组织他们计划和工作的法宝。没有经验的管理者通过预算了解他的新工作领域。另外马里克还说："预算是运用关键资源尤其是人力资源的最好手段。预算是将资源最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

佳利用的唯一工具。”[㊀]预算还是有效沟通的重要基础之一，因为首先必须清楚，到底要就什么进行沟通。我将其看作是对交流的最简短的、最好的理解。似乎企业内的员工们只就和预算有关的事交换意见，似乎共事的人之间除此之外再没有别的值得谈论的话题！对制定预算毫不知情的人被排除在沟通之外，因为他根本没有可能一起讨论。

让我们回到马里克：有效预算的基础在于，我们现在活动想要达到的结果是什么？马里克警告说，预算不能是过去情况的单纯外延，人们必须将长期的计划、战略、创新和变化聚集起来考虑。

工具六：绩效测评

许多领导者对绩效评估持一种不好的态度，他们即使进行测评也是心不甘情不愿的，因为他们觉得绩效测评无用并从内心深处抵制这项工作。根本原因在于测评体系的道德意义，人们担心这在道德上是否是合适的。马里克认为如今最流行的测评系统恰恰走上了领导者需求的反面。马里克很反对这种由心理学家发明的测评方法，这些测评将重点放在人们的缺点和不足上，以至于它的标准一开始就站不住脚。马里克认为处理和员工的关系时应注意他们的长处和连续性。

一个有说服力的绩效评估必须是个性化的，顾及各个员工和工作的不同。“一刀切”的模式不合适，特别是针对每个不同的人。大多数标准事先定下对工作内容和能力的条条框框，而有些内容是根本不存在、不可证明或根本不需要的。另外，即使是相同一件工作两个人去做，方法也会截然不同。比如销售：员工甲完成了销售任务可能是因为他有突出的专业知识，员工乙也完成了任务，但他凭借的是对顾客友善的态度和对顾客敏锐的感知。这个问题最容易引发将不能量化的东西伪量化的结果。而由此得出的结果具有蒙蔽性，马里克批评道。

与随便挑一个模式对人进行测评相反，领导者应该相信自己的评定能力，将测评建立在这个问题的基础上：在这个具体的企业中、在

㊀ 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个特殊的岗位上、在这个特殊的情境中最需要的能力是什么？这个员工最特别的特长在哪里？怎样才能将人的特长和岗位的特殊需要联系起来，最好地发挥人的特长？只有这样才能得到一幅现实的图像。这里需要的评定能力可以有目的地训练提高。“识人”不是一个神秘的技能，它需要的是仔细观察。

与使用标准同时进行的还应该有对中间地带标准的确定。抽屉拉开，员工进去，抽屉关上。很舒服，对所有参与者不会产生后果。这样领导者也不会遭遇尴尬的境况，需要为一个结果不好的评价作出解释或者为特别优秀的评定结果以提拔或涨工资来作出奖励。但是什么也不说的普通评定会损害大家的利益：员工不知该如何继续发展、领导者得不到自己工作的反馈、企业会变得死气沉沉，因为普通的员工做不出成绩。真正的演员愿意知道自己的在舞台上的位置。马里克说，合适的评价是重要的鼓励和个人成功的标尺。

优秀的领导者对员工的评价不是一次完成的，而是不断为他观察到的员工表现做记录。这个人在以为没人看到他的情况下如何表现？在公司活动中他如何对待女同事？在日常的一些小情境中的真诚、骨气、开放度和融合度如何？这些片断的观察最终拼成对这个员工的评价拼图，这样一个整体评价比点状的评价有效得多。

工具七：系统地运走垃圾

另外不为人知但是极为重要的是：企业如同机体一样需要排出老的、冗繁的、多余的东西。这样的过程使得有些企业精干高效，而有些企业老态龙钟。马里克说企业是一种习惯性动物，总是有很多积累下来的重负。

“系统地运走垃圾”的想法来自彼得·德鲁克。他的出发点是这样一种考虑：我们需要丢弃一些什么东西？什么事情该停止？这些问题是有效管理者在涉及产品、市场、客户和技术问题上至少每三年应该考虑的问题，在变化阶段这个时限还要缩短。其他方面如管理过程、电脑系统、报表、报告和会议每年都应该审核。

这种思考方式的持续运用开始于 20 世纪 80 年代，引子是通用电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

气从一个笨拙臃肿的庞然大物变成领导精干、活力十足和业绩卓然的国际企业。那时通用的战略是从所有不能在世界上数一数二的领域中抽身出来。

“系统地运走垃圾的思想至少是三个结论的关键：首先是真正有效的精益管理和正确的企业流程再造方式，其二是有效的管理变革和有效创新，第三是对机构核心本质的思考、对基本业务或企业目标的定义、对企业的使命。”㊀

系统地清理企业中的“垃圾”同时也是最快捷最简单的增强领导者和员工个人工作效果的方法。因为这样领导者可以更好地将精力集中于核心事务，节约时间和更有效地利用资源。

好的员工在最初的迟疑之后肯定会注意到自己部门的“累赘物”，也是他们最了解该如何简化工作程序和机构结构。

马里克认为这七个工具和它们的专业使用是效率和有效性之间的桥梁：原则和任务决定哪些事物是正确的，而这些工具则保证你怎样做是正确的。

4.2.4 没有培训的职业

根据马里克的领导力理论，领导者并非天生善于领导，领导对于他们来说就像其他任何技能一样，是通过后天学习得来的。优秀的领导培训需有三个基本要素：基本原则、任务和工具。有了这样的基础，加上普通的智力和足够的练习便可学习到领导力的相关知识。

同时马里克断言，领导是一种没有标准化培训便可遵循的大众职业。后备领导人才大多只知道书本上的知识，他们只懂得理论上如何领导一家公司。在学习理论之后，接下来就应当按照“尝试—错误”原则，在实际工作中接受锻炼。在这个过程中的每个错误都会造成惨痛的损失，而且通常以牺牲公司、同事和股东的利益为代价。这时人

㊀ 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们看重的将不再是学习效果：无法掌握领导艺术的人就要出局。

马里克另外还指出，幸运者会在他事业初期遇到能力出众者作为导师和榜样。另外一些后辈可能在其童年时期积累了人员领导经验，比如从事体育协会、青年企业领导者或者担任班长的工作。这些都是经过长期积累的某些系统的领导经验。在其他行业，人们绝不会相信这种方式的学习。

马里克认为，对有效的领导来说要紧的不是领导者："结论是，处于首要地位的并非是对领导者的选择，而是对领导者的培训；我们要做的不是寻找领导者，而是培养、培训和塑造他们。"马里克认为天生的领导者是一个臆造。"人们根据性格来判定领导者的潜力。没有什么能证明二者之间的关联，历史也清楚的驳斥了这一点。"马里克对这点深信不疑，甚至到没有对他的判断加以论证。[1]

马里克仅仅承认，并非所有人都能同样做好领导者，具有某些性格的人能更容易的从事领导工作。高层领导和处理复杂事物需要的技能远远高于普通手工艺。马里克承认，天赋、才能、运气和经验都是十分必要的。我认为，在此处省略人际关系这个因素是错误的，并将它看作对其学说的主要批驳点。我们不得不反驳"手工艺者"马里克的这个问题：他忽视了领导者与被领导者之间的人际关系，他们的性格，感觉和关系，其影响是绝不容低估的。

简短而言：如果人与人之间没有"化学反应"，领导者没有情绪智能，那么所有原则和工具都无济于事。无论领导者掌握了多么好的工具，他都无法取得长期成功。他或许能帮公司度过一劫，但无法攀到事业顶峰，公司也将在创新和变革的洪流消失殆尽。领导者必须能感受到人们遇到变革时的恐慌，并给予他们自信和力量。这一点，马里克认为无所谓也无意义。

马里克认为激情和热情不过是江湖骗术，"我举出两种思维方式，

---

[1] 马里克，2005 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它们很形象地说明了错误领导和损伤性领导……第一种是在最普通的形式上被称作‘追求幸福’；第二种是臆想‘伟大的人际领导关系’。”[㊀]

基于以上观点，马里克也批评了“领导力的心理化”，并且进一步指出，它在实践中的作用，无论是针对单个人，还是一对或者一个小组，其作用都是令人质疑的。它导致病态的思想占主体地位，人们过分重视交往和人际矛盾，甚至到了神经质的地步。弗雷德曼·凯茨·弗里斯的文章清楚地说明，马里克的观点缺乏公正性，从心理学角度研究领导对实践具有重大意义。除此之外，学院派系统领导培训的成功也深刻地证明了这一点。

我不能赞同马里克的第二个观点是：马里克认为，优秀的领导人才大多来源于军队和将军，尤其在美国历史上。对这样的类推法，我尤其不敢赞同。企业员工不是军队中习惯于服从命令的士兵。与现代企业相比，军队是经过严格训练、等级分明的企业。在战争爆发的时候，无论那些士兵是不是自愿被派往前线作战，军队都要进行强制性征兵。当今，最重要的是挖掘最好的人才，说服他们并使他们自愿联合在一起。这就是为什么当今一代，尤其是年轻一辈的领导人才都有条件地接受马里克的军事领导思想，其中只有极少数愿意成为他认为比较理想的领导者。

4.3 风格的问题

现在我们谈谈领导风格，因为它也经常被作为评价领导良莠的标准。即：什么样的领导风格是恰到好处的？这个问题和领导具有一样长的历史，基于不同分类标准所做出的回答也千差万别，我无法、也不想将所有答案都详细列出。但有一点是很明确的：绝不存在唯一合适的领导风格。因此领导者最好能够掌握多种风格进行领导，这就像在打高尔夫，针对不同的距离和球与坑的位置关系能够选择合适的球

㊀ 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杆一样。

如果说在以前这种选择更多取决于领导者的个人价值和能力以及被领导者的“熟练度”的话，那么今天，诸如经济运行情况、时间、任务的复杂程度、公司的结构以及所有参与者的价值取向等，各个因素都应当被列入考虑的范围之内。

4.3.1 风格的选择

美国经济学家维克托·弗鲁姆和费里普·叶顿曾于20世纪70年代在密歇根大学发表了一套理论，该理论可帮助领导者在各种情况下选择最优的领导风格。[一]按照员工参与程度的不同，领导者可选择五种不同的领导风格。

它们涵盖了从独裁式领导者单独作出决定，到将任务完全委托给员工的各种风格。介于这两种极端领导风格之间的还包括：领导者听取员工意见来获得所必要的信息，之后独立做出决定；领导者单独同每个员工讨论问题，并在作出决策之前听取他们的建议；领导者同团队内的所有成员公开讨论问题，但最后单独决定。

除了这五种领导风格外，弗鲁姆和叶顿还界定了七个企业、技术及任务相关的境况分析角度，它们都决定着最终决策作出的方式。在这里，我不想对这七个分析角度多加赘述了，因为它们在实践中收效甚微。弗鲁姆和叶顿的理论是规范性的，也就是说，这套理论只在理论上指导领导者，在达到某个特定的企业目标的时候应当采取什么样的流程，领导者或员工的目标被忽视、决策的协调、实施以及检控也都同样未被考虑。决策制定者虽然在理论上知道采取什么样的领导风格是正确的，但离将其付诸实践还远远不够。[二]

另外，这套理论的缺点还在于，它使决策者几乎变成了自动售货机，已经被事先编好程序，在某个特定的情况下选择某个相应的特定

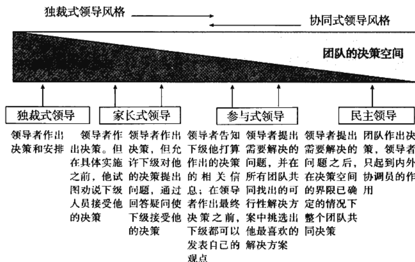
㊀ 参见弗鲁姆/叶顿，1973 年。
㊁ 参见诺伊伯格，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

风格。这时领导者的唯一任务就是对情况作出判断。把这样的思想推荐给每位领导者，这样是不可取的。每位领导者都有自己的领导风格，他不可能将自己的风格藏匿起来，也不可能同其他领导者的风格一致，更不可能出现具有可比性的情况。

4.3.2 经典领导风格

经典领导风格包括：独裁式领导，领导者决定一切，员工没有发言权；参与式领导；建议式领导；以及协同式领导，员工以团队形式做出决策，领导者仅仅扮演协调员和建议者的角色（图 4-2）。始终使用一种领导风格来指导实践中纷繁复杂的景况，这远远不够。除了决策权限，领导风格的其他特点在于：领导者在团队行动中的参与、领导者对完成任务的约束程度、监控水平、领导者单独作出决策的频率、以及员工被领导者激励的程度。[1]



引自：梭曼、让·保罗/阿希莱特娜、安－克里斯汀. 通用企业领导力，威斯巴登，2001 年。

图 4-2 领导风格

[1] 海涅，1988 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.3.3 情绪智能因素

在区分不同的领导风格时，还有一个需要考虑的因素：领导者的情绪智能（EQ）。在这里，丹尼尔·戈尔曼提供了令人兴奋的证据，可以充分说明深入研究该问题有多么必要，因为在我看来，“State of the Art”理应归为领导风格问题。在一次对400多位领导人员的问卷调查后，戈尔曼区分了六种领导风格（图4-3）。其中成功的领导者，也是他调查的结论，绝不仅仅使用某一种领导风格来工作，而通常掌握了几种对领导者情绪智能的不同角度有一定要求的领导风格，并在实践中灵活使用。[㊀]

	独裁式领导	权威式领导	宽容接纳式领导	民主领导	能力导向型领导	教练式领导
领导者的操作模式	要求员工立刻执行命令	激励员工实现目标	营造和谐气氛和情感纽带	通过共同参与达成共识	设置较高的能力标准	替员工制定未来发展规划
模式特点	“按我说的做！”	“在路上伴随我！”	“于我而言，人重于一切！”	“您对此意见如何？”	“照着我做，立刻，马上！”	“再试一次！”
情绪智能决定因素	强烈的事业心、行动能力和自控能力	自信、以情动人的能力、发生变革时有催进能力	以情动人的能力、建立关系网、善于沟通	合作、团队精神、沟通	仔细、强烈的成功欲、行动力	对他人的要求、以情动人的能力、自我反省
最佳适用景况	应对转型期发生的危机或同比较难相处的员工共事	发生变革需要新的目标时或者需要新的前进方向时	消除团队内部的不和谐以及激励艰难景况下的员工	为使员工积极投入工作，获得共识，或者得到有价值员工的贡献	拥有一支能力强、积极性高的团队，并希望能从团队工作中迅速看到成绩	帮助员工提高能力，或发掘长期优势
对气氛的整体影响	消极	最积极	积极	积极	消极	积极

引自：戈尔曼·丹尼尔，灵活领导，以获更多，哈佛经理人，2000年第8期，第27～38页。

图4-3 概览六种领导风格

㊀ 戈尔曼，2000年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这六种风格中的第一种，**独裁式领导**，在大多数情况下收效甚微，原因在于它使工作氛围降温，挫伤了员工的积极性。员工在工作中感觉不到责任感，因为他们只是按照上级的命令进行工作，而并非出于自愿，如此员工的参与热情便会不断减退。当然在某些情况下，迅速决策和坚决贯彻是必要的，比如在转型期、面对外来干扰或在其他危急情况下，此时，独裁式领导或许是唯一的出路。

第二种领导方式是**权威式领导**。“领导者统揽全局，他激励员工，并使员工懂得如何工作才能为企业创造更大效益。在这样的上级领导下，员工知道他的工作价值，并知晓为什么要这样做。”[㊀]领导者虽然制定框架和目标，但绝不限制员工的自由和责任感。但在由有经验员工组成的团队合作情况下不推荐使用这种领导方式，因为这些员工比普通员工能更迅速的体会到被过分控制的感觉，会损害团队的团结。

第三种领导方式是**宽容接纳式领导**的核心是对员工的感情关怀。领导者的主要工作是创造和谐的工作氛围以及坚强的情感联结。员工得到很多表扬和积极反馈。这种领导方式的缺点是：工作上的缺点得不到纠正，缺乏针对更佳表现的规定和领导者的指点和帮助。领导者在需要创造和谐的工作氛围、增强团队斗争意识或者改善交流时采取这种领导方式。

第四种方式是**民主领导**的优点是，领导者在员工身上投入大量时间，并因此而获得员工对上级更多的信任、尊敬和对工作的热情。缺点在于，这样可能会陷入无休止的讨论而达不到任何共识，从而耽误作出可能导致矛盾的决定。另外领导者在没有给员工足够信息或本身能力不够的情况下，使用这种领导方式的效果也是很微小的。在领导者需要员工的新点子和决策时，这种领导风格可以达到最好的效果，比如在实现某种想法的时候。

第五种领导风格是**能力导向型领导**，但使用它时应当谨慎，领导者不论是对自身还是对下级都提出了很高的要求，员工很容易陷入巨大的

㊀ 戈尔曼，2000 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作压力，对计划和目标都很迷茫。在完成任务的过程中，灵活性和责任感都逐渐消退。这种领导方式只适用于领导那些积极性很高的、有能力的、不需要指导和协调的员工。

戈尔曼认为，第六种风格"教练式"领导在实践中几乎不被使用，原因是它既费时又费力。"这种模式关注的首先是员工的个人发展，并不涉及或者说只是间接涉及具体工作的完成。但这种训练能够改善结果，因为使用它的过程中始终伴随着交流，无论从哪个角度看它都使气氛变得更加积极。"[㊀]当员工知道自己的弱点所在，并希望提高自己能力的时候，这种模式的效果就尤其突出。在本书的其他相关章节，我将对教练式领导模式进行更为详尽的论述，（参见第四部分，第9.3章节），这里我不再赘述。

戈尔曼总结说，研究表明，领导者掌握的领导风格越多，他就越容易获得成功。如果您希望成为最具效率的领导者，那就应当能够轻松地因地制宜地不断更换合适的领导风格。高效领导者从不机械地按部就班的工作，而是因时因事灵活反应。他们能在几分钟内迅速作出自己对他人有何影响的判断，并天衣无缝地选择出合适的领导风格，以取得最满意的效果。相反，失败的领导者通常以"教条式"的面孔出现。

4.3.4 管理方案

有很多方案也给出了如何进行管理的模式，但是从另外的角度。这些管理方案大多关注的不是管理者的类型，而是采用哪些技巧和手段进行管理。即便有如此众多的方案可供参考，而且有不断增多的趋势，我仅介绍其中四个最重要的方案，因为其余的仅是它们的延伸和变型：

㊀ 戈尔曼，2000年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分派式管理：自上而下的分派工作、责任和权限。上级的工作就是监督执行情况。这种管理模式其实起源于先进现代社会的功能和劳动分工。在德国，其传播借助于赖因哈德·霍恩于1962年发明的哈茨堡模型。霍恩是海德堡大学和柏林大学的国家法和领导法教授，同时也是巴德哈茨堡经济领导力学院（1956年）的创立者，其方案成为20世纪六七十年代至80年代中期德国管理学和企业管理学的特色。该理论提出了一种行之有效的、用于企业和监督公司日常办公的方法，具体指导领导者如何处理和下属的工作关系、如何分派工作职责以及与之相关的职位要求。它还涵盖了领导技巧、代理、职务监督与成就测评、目标协调、与员工的探讨等内容。和所有其他模型一样，它只是一套理想化的方案，无法满足现实复杂多变的具体情况的需要，因此直到今天，哈茨堡模型的重要性仍得不到广泛认可。[1]

干预例外式管理：员工在没有越过上级规定的界限之前，或者在未发生需要上级干预的不可预见性实践之前可以独立、自负其责的工作，否则上级将对其工作进行干预。但上级仅在例外情况下进行决策。

目标协调式管理：上级和下级一起制订各级的共同目标，但对如何达到目标不做具体规定，达到目标的方式和所需资源的选择由具体的负责人自己决定。该方案来源于分工和责任分派的思想，由彼得·德鲁克最早提出，至今仍被认为是一种较为成功的管理思想。

系统论管理：它的目标是，借助基于计算机技术的信息、规划和监控系统，融合公司的各个子系统，优化领导和生产过程。

除了这些流传较广的经典理论之外，还有很多其他管理思想，比如：直升机式管理（管理者着陆，卷起沙尘，之后再飞离），牛仔裤式管理（所有的关键位置都有铆钉），蘑菇式管理（员工被置于黑暗之中，偶尔被施肥，一旦有头露出来就被切掉）。

[1] 参见霍恩，1980年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.3.5 沉静领导

与喧闹的领导风格大潮和科学家式的解剖领导现象不同，大学教授，同时也是畅销书作家亨利·明茨尔克以他“沉静领导”理论而闻名于世。该管理思想的中心不是股东的价值，而是人。该理论同当今越来越盛行的、或者说已经广为流传的、被明茨尔克称作“四处狂吠式领导”的管理思想大相径庭。

明茨尔克的观点是，除了最基本的技巧，如正常的智商和社会责任外，不应对领导者做过多要求。按照“沉静式管理”思想，管理者应安静、顽强、不声不响地完成对团队的领导，让事情一直朝正确的方向发展下去，以使企业即便在危机时刻也依旧坚强和稳定。领导者因此被赋予某种保护者的角色，避免出现问题，而不是引发问题。

明茨尔克认为管理者的当务之急是将自己从纷扰中解脱出来，运用领导技巧和发现人才，以获得更深刻的理解。我们需要的领导者应更善于思考，能心无旁骛的处理事物。[一]在他看来，对优秀管理者的追求应当是永恒的，顾客和员工的基本需要和利益也同样如此。

我认为这种管理思想极具指导意义，影响深远。在企业界和领导学界，人们就该思想进行了大规模的讨论，多次进行模拟演示，在整个过程当中，人们交流思想，深刻思索，为共同的理想而忘我的工作。

于我而言，在员工能做得更好时，领导意味着服务、低调和内敛。领导者应学会倾听、体会别人的感受、设身处地的为别人着想、全局考虑，而不是只考虑自己如何才能更风光。

安静式管理要求领导者少说话，少提奢侈要求，立足实际工作。基于这种管理思想，明茨尔克提出了五种思维方式理论。[二]

该思想的出发点在于：管理者的日常工作复杂而忙乱。要适应并

㊀ 明茨尔克，1999 年。
㊁ 格斯林/明茨尔克，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能满足对其日益增长的要求，领导者必须掌握不同的思维方式，并具有全局考虑领导的能力。亨利·明茨尔克不希望把某种特定的思想灌输给领导者，而是建议他们能掌握五种基本的思维方法，也就是：分析、行动、反思、合作和交际能力。

这五种基本的思维方式能够重新构成新的思维方式，并使领导者具备分析他周围环境（公司内外环境）的能力。这五种思维方式的每种都有主要目标和对象：反思思维的目的是领导者对自身的管理，分析思维针对团队领导，合作能力用以维护关系，交际能力侧重工作环境，行动思维用以应对变更。

能力一：反思能力

当今的决策者都参加安排有探险旅行性质或者逃生野营的训练课。如果是为了训练自己去安排一次很享受的旅行，明茨尔克对此持批评态度。管理者也同样不应参加新兵训练营，因为在那里，你只要听上级的命令并执行就可以了，缺少对权力的把握和思考的训练。当今管理者需要的正是：拉开和别人的距离并自我反省。

明茨尔克认为，经历只有经过思考和加工才能成为经验。如果不发掘事物的内在规律，那么领导将始终思想空洞、效力短暂。企业真正需要的不是只能看到事物表象的领导者和员工。“reflectere”在拉丁语中的意思是“反省”。因此注意力应首先集中在自身，然后才能投向外部。

领导者必须首先能够自我反省，然后才能高瞻远瞩。远见绝非凭空冒出来，而是对过去经历总结和思考之后得出的结果。

能力二：分析思维能力

有了分析能力，复杂的现象就解析为一个个简单的部分。没有分析就没有企业，因为企业在本质上是分析的结果。明茨尔克认为，分析的任务就是突破常规的表层现象，看到结构和系统的本质，目的不是简化决策的复杂性，而是在不影响行动力的前提下维持这种复杂性。

明茨尔克断言，在公司里，人们分析的不是少了，而是多了——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用错误的方法分析错误的事。比如营销负责人忙于定义潜在消费群体，却错掉了商机。领导者应当突破这种分析方式的限制，看到数字后隐藏的真相，质疑常规分析手段，挖掘更深层次的东西。

能力三：交际能力

全球化趋势似乎使世界上的一切都逐渐标准化，然而仔细观察后不难发现，一切都不是一致的，而恰恰是彼此不同的：整个世界由很多彼此不同的小世界组成。我们要求领导者无论是在跨文化条件下还是在具体实践中，都具备熟悉整个世界的能力，而不是仅仅熟悉他们自己所处的环境。然而为熟悉世界而跑到世界各地活动是绝对没有必要的，启动全球范围的项目或者从事全球性的工作也绝不会自然而然地培养出熟悉世界的能力。

领导者应走出办公室，到生产产品、服务顾客、招募员工的地方去。他们应当了解别国人民的生活状态、风俗习惯和文化，以更好地理解他们的世界。在明茨尔克看来，具备熟悉世界能力的领导者应当始终乐于研究他人，回到自己的环境中后重新认识自己所处的世界。别人的世界因此成为一面镜子，反射了自己的世界。因此，熟悉世界的能力使反省自己、认识自己所处的环境成为现实。

能力四：合作能力

在明茨尔克看来，西方领导者的视角存在局限性：他们通常将人看作独立的个体（领导者也将自身看作孤立的个体），看成孤立存在的人力资源或一种资产，可以随便派遣、买卖、组合或者拆分。相对领导单个人员个体，领导团队、项目、部门和联盟中的人际关系更为重要。

因此，合作能力其实是放弃英雄式的独断专行的领导风格，而倾向于接纳。善于接纳的管理者更专注于倾听，而不是发号施令，他们走出办公室，花更多的时间去了解别人，到现场去，而不是坐在办公椅上玩思维游戏。具有合作精神的领导者善于倾听他人、积极参与、全盘考虑，但不会把自己放在首位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贯彻合作的领导思想，就应该和员工共担责任和倡议，团结员工，收敛自己。在明茨尔克看来，这也正是领导者应当起的作用：他为完成任务所需要的结构、条件和想法做铺垫，但并非靠自己独立完成。在日本，这样的领导方式被称为“背景式领导”，明茨尔克称之为“沉静领导”。

能力五：行动能力

明茨尔克将企业比作一驾由疯狂的马拉着前进的马车，拉车的马是公司员工的情绪、抱负和动机。马车夫不仅要有娴熟的技巧，更要有改变方向的强制力。行动能力要求领导者具有掌控能力，马鞭绝不任由马随便走弯路，而是沿着正确的道路前行。领导者应了解自己的团队能做到的极限，并给予帮助，使团队始终保持在正确的前进方向上。

管理是一种行动，但是缺乏思考的行动是危险的。当今，忽视反思而过分强调行动力是不可取的，追求不断变化的做法也同样不被推崇。领导者谦虚些，这样不会丢面子，因为衡量领导好坏的最终标准是产品的销量和提供的服务，而不是发生了多少变化。

对于不断发生变化的情形，明茨尔克用一个专门的称谓来形容：无政府状态下的混乱。不应当前后毫无关联地进行变更，因此“行动思想”认为，只应对那些必须变化的事物集中精力进行变更，同时注意，其余不需要变化的应保持不变。变革绝不是为了改变而改变，而是保持新鲜感、清醒和乐于实践。在本书的第三部分，我将再次提到这个话题，因为于我而言，管理一方面是掌控变革，另一方面是提供导向和安全感。

这五种管理思维绝不是互相独立，界限分明的。整个过程应当是一脉相承的。在明茨尔克眼里，领导者就像纺织工，工作中脑子里始终有一条红线，直到织完一匹完整的布。如果企业家们都具有行动能力，同时懂得团结别人，能迅速熟悉环境、作出分析判断，并自我反省，那就能织出一匹成功企业的绚丽多彩的布：“成功的企业是企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家综合运用不同思维方式最有说服力的证据。”[一]

4.3.6 没有风格？

据统计，德国大部分领导者（64%）都习惯采用合作式领导。采用独裁式，也就是决策过程不顾及员工的领导者只有9%。但在重大问题的决策上，比如雇用新员工时，只有38%的领导者听取了员工的意见，这就清楚地说明了合作在实践中的极限。[二]

本章主要探讨了领导力首先作为一种领导技能的问题。在即将结束本章的时候，我想再次提及彼得·德鲁克，他是最先强调同员工关系的重要性和加强这种关系必要性的学者之一。如果领导者仅仅掌握了这种技艺，却缺乏人性关怀，这是没有用的：“即便领导者知识渊博但缺乏正直与个性，那他整个人也仍然无法在评价中得到高分。他忽视了作为企业最宝贵生产要素的人，他忽视了精神，他也忽视了能力。”[三]

对这种技能有局限性的观点，我很赞同，因为领导者作为人对领导质量的影响的要求绝对不具备可比性，并非像马里克说的那样。因此有大批理论家和实践家把领导者的个性、思维、感觉和决策看作优秀领导的核心品质。

㊀ 格斯林/明茨尔克，2004年。
㊁ 法兰克福汇报，2003年8月18日
㊂ 德鲁克，1956年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 5 章　领导者

"领导力的良莠取决于领导者的素质。"

大多数领导理论和思想都或多或少地从领导者的角度来定义出色的领导。领导者的性格特点、品质、外貌、思维和行为方式、目标和决策都对领导的成功与否起着决定性的作用。这些方面就构成了领导力的一个侧面——与人相关的领导力学说，其他角度还包括员工管理学和领导过程影响分析等。在其他部分我们会进一步谈到。

5.1　领导者性格

性格论认为人生来就或者适合做领导者，或者不适合，通过学习来掌握领导是不可行的，除了一些技巧和企业领导知识。在这个观点上，性格论似乎和认为领导是人人都可学会的职业的观点背道而驰。领导者应具有特定的人格特征，诸如富于工作激情、责任感、聪慧、判断力、适应能力和交际能力、行动力和魄力。这些性格是先天具有和后天培养的共同结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性格论和历史学一样古老，在历史记载伟大的人物、决策者和掌权者时就已经存在。在企业领导学中使用该理论的最大问题是同样的性格特征被使用不同的名字定义，对他人的评价仍然趋于主观。

另外，领导的分类通常以性格特征代替，但其实是不允许简化的：不久前，美国《时代》杂志和 CNN 电视台实施一次针对世界最有影响力的商业人士的调查，25 位顶级领导者中，11 位来自美国，德国只有沃尔夫冈·贝尔纳德（大众，前戴姆勒·克莱斯勒）和君特·泰伦（贝塔斯曼）上榜。

两人都被归在“利润最大化者”一栏里。这次调查的其他栏的名字比如有“革新者”、“清理者”等。最后，按照调查结果上的说法，所有领导者都应当成为“世界标准”。排行榜首的是通用电气董事会主席杰夫·伊梅尔特。从这个例子我们可以看出，性格归类有多模糊，归类的可能性有多么漫无边际。

5.1.1 有魄力的领导

在历史上，有一种性格一直和领导联系在一起：魄力。以至马克思·韦伯在 20 世纪初深入研究了魄力领导。他区分了领导的三种控制形式：理性控制、传统控制和魄力控制，最后一种对我们寻求优秀领导的来源尤其重要。

魄力这个概念来源于希腊语，意思是占据主导地位。在马克思·韦伯看来，魄力是一种有魔力的、超出人性的非常规品格，它可以辐射到整个企业。该理论的支持者认为，有魄力的人就是领导者，并认为追随领导者是一种义务，领导者的地位是无可替代的。马克思·韦伯认为，有魄力的领导者应当以下级的长远福祉为目标，基于现存的秩序创造新秩序，为团队指明新的前进方向，而领导者自身并不追求经济利益。[1]

[1] 韦伯，1972 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每个同有魄力的领导者打过交道的人都有自己的感受，但到底什么是魄力，却很难用语言表达出来。我们仅做尝试：有魄力的领导者令人信服，具有魅力，使人感觉为他工作值得，是别人竭力模仿的偶像。他们擅长挖掘员工的积极性，促使员工树立更高的目标；他们信任员工，并把自己的价值观介绍给员工；通过这样的方法，领导者也加强了自信、对自身价值的肯定，从而获得更高的积极性。

上面谈到的都是有魄力的领导者的优点，当然他们也有缺点：下级容易变得狂热、盲从、依赖和孤立；上级容易变得骄横狂妄、喜欢滥用权力、一意孤行、过高的自我评价和自我陶醉。除了这些，在现在民主社会和经济体系中，将相互依存、彼此交错、具有自我平衡、自我控制和限制的整个系统转移到一个人的身上，这样做的后果将是灾难性的。即便在发生危机的时刻，人们总希望（越来越希望）有一位全能的领导者，能够把大家共同乘坐的船（可以是一家公司或者整个国家的国民经济）引向正确的方向。

弗雷德曼·凯茨·弗里斯认为，虽然魄力是优秀领导者必备的重要品质，但必须有另外一种品质作为补充："优秀领导者必须同时具有两种性格：魄力和构建。具备魄力，领导者就能指明更美好的未来，吸引并鼓舞员工为之奋斗；有了构建能力，领导者便能够考虑到企业形成、监控机制和认可等问题。"[一]缺少实施能力，仅有魄力是不够的。

但德鲁克认为，魄力并不是领导者的必备品质。如果领导者有魄力，这当然更好，但领导者并不一定非要极具魄力。历史表明，20 世纪的许多政治领袖都是魄力非凡者，但他们并没有因此而成为值得效仿的领导典范；相反，有些领导人物被认为是出色的领导者，而且他们都不是以有魄力著称。阿登纳、林肯和丘吉尔在德鲁克眼中都不是很有魄力的人，相比之下还有肯尼迪，没有哪位美国总统的作为比他更少了。德鲁克认为，事实上魄力甚至有时是种损害，因为魄力使人觉得无可挑剔，灵活性和变革的意愿都被抑制下来。[二]

㊀ 凯茨·弗里斯，2002 年。

㊁ 德鲁克，1967 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我的论述不会比德鲁克更为深入：我根本不了解有魄力的成功的领导者。但我们可以得出结论，魄力对成功的领导者来说是一种重要的品质，但不是绝对必要的，单靠它也无法达到目标。在特定的情况下，魄力能够使领导变得轻松，但前提是领导者不过高地评价自己，而是真正考虑他人的利益，那样魄力就成为点燃他人激情和认同的圣火，只会起到积极和建设性的作用。

5.1.2 能力领导

比较新的领导思想是弗雷德曼・凯茨・弗里斯提出的，他探讨的同样是领导者的个人性格。他认为，领导者的领导风格是由其内在，也就是个人的需要和接受模式以及他的能力共同决定的。优秀领导者的能力体现在三个方面：首先是个人能力，诸如渴望成功、自信、有活力、工作效率高。其二，社会能力，包括影响力、政治意识和换位思考能力。第三是理解能力，比如理解思维、分析能力和概括能力。

弗雷德曼・凯茨・弗里斯认为，以下性格是作为优秀领导者绝对不可缺少的：

果敢：领导者应有自己清醒的头脑，不仅知道达到什么样的目标，而且知道如何达到目标。果敢的人善于占据主动，富有活力，追求最大程度的成功。他们是行动家，同时善于感染别人，让别人也敢于创造，敢于成功。

成功的领导者**乐于助人**。

乐于接受：优秀的领导者总是欢迎新点子和经验。

平易近人：有效率的领导者对人和善，人际关系和谐、灵活、受人拥戴。他们是优秀的团队成员，在各种情况下都能取得积极的效果。

可靠：人们可完全信任一位优秀的领导者，他谦虚，而且信守承诺。

分析能力：大多数优秀的领导者都具备超常的分析能力，具有战略眼光。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出色的情绪智能：成功的领导者懂得控制自己的感情，正确地评价他人。他们对自己的优缺点也能作出现实的评价，情绪稳定。他们善于建立和维持人际关系。[㊀]

就弗雷德曼·凯茨·弗里斯的观点，我还想补充进几点“普鲁士”美德：细致入微、不屈不挠、持之以恒、以礼待人、纪律严明、虚怀若谷、有很强的责任感。相对领导风格而言，这些性格不属于任何流派，它们在今天的作用和一百年前相比没有丝毫改变，但要因地制宜地重新定义每种性格到底意味着什么。

前雀巢总裁赫尔姆特·毛赫在谈到选拔领导人才问题时，曾要求重视人才的责任感、可信度和战略眼光。他注意到，在德国经济和政治精英中缺乏信任度。世界经济论坛曾委托 Emnid 研究机构做了一次问卷调查，得出的结果验证了毛赫的评价。调查结果显示，70% 的德国人认为他们的领导者不值得尊敬——这是在西欧地区各个国家中对老板最糟糕的印象，而在法国和英国这个比例分别只有 22% 和 42%，在美国是 37%。(图 5-1)[㊁]

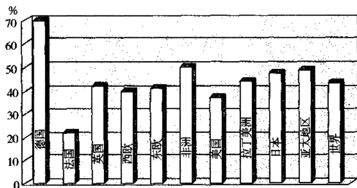


图 5-1 各国公民对领导者不信任度对比

㊀ 凯茨·弗里斯，2004 年。

㊁ 《世界报》2004 年 11 月 19 日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.2 领导者行为

本段论述的出发点是如下假设：领导者的行为决定了他们的领导风格、和员工的关系以及他们对他人的影响。反过来领导者的行为也为企业冠以特征：公司中的领导者有特定的职位并被赋予该职位相关的职能角色。领导者成功与否，因此就取决于他能在多大程度上达到他人对他的期望，自身形象与职位角色的符合程度有多大，这种观察角度被称作“职位角色领导论”。这似乎在社会体系内还是个空缺，需要有人来填补空白。

5.2.1 角色扮演论

特定的职位已经规定了相应的职位要求，并因此而塑造了某个特定的类型。但作为工作中的角色同扮演这个角色的人之间并不是可以互换的。“角色只不过是一种认知行为规范，告诉扮演该角色的人怎样‘阅读和理解’各种情况”。[㊀]角色规范并简化了社会关系，它清楚地传达了对所在职位的人的要求。它也与生俱来地包含了人际间的冲突和人与职位间的矛盾。

乔治·格拉恩发展了角色扮演论，他考察了实践中的角色扮演和角色塑造。在他看来，角色并不是固定不变的，领导者只能强迫自己去适应它，而且是上下级之间通过磋商形成的灵活的共识。[㊁]

角色扮演论清楚地表明，对作为领导者的人和对职位的要求有多么大的差异，同时也说明了个人与集体之间的联系。因此对实践很有指导意义，尤其在人员测评、领导分析、培训、选拔战略领导班子等方面。

㊀ 诺伊伯格，2004 年。
㊁ 格拉恩，1976 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当今常常有这样的说法：领导者必须成为其下属员工的教练。同样经常听到这样的要求：领导者要善于发展人力资源，即便是为了缓解人力资源部的压力。正如以往：对每个职位的要求都可以列出长长的单子来，但那只是必要的，针对具体某个公司的具体工作，在这谈起就离题太远了。

5.2.2 类型与类型学

领导者不仅可以按照角色分类，也可以按照行为方式分类。基于这种思想，米歇尔·马可毕将领导者分为四类：专业人士、雨林斗士、企业人和核心队员。㊀

专业人士理性、节制、从容不迫、朴实坦率。对雨林斗士来说，工作就是一场战斗，胜者毁灭败者。他的最高准则就是：要么吃，要么被吃。他为自己被惧怕而自豪，对达尔文主义深信不移。企业人把自己看成整个宏大的企业中的一部分，他从属于企业，并美化领导权。同时他对周围相处的环境十分敏感。核心队员始终置身于努力推动事态发展的压力下。他喜欢独自应对事物，脑子里始终想着运行结果，一直处在激烈的竞争中，随时可能因为过度劳累而住进医院。

奥格斯堡的心理学教授奥斯瓦尔德·诺伊伯格提出了另一种分类方式，依据是他做的一次关于上级行为描述的问卷调查。他将领导分成6对彼此对立的类型：友好的同僚 vs 评议员，独行者 vs 共事伙伴，促进人 vs 放任者，维持秩序者/监控员 vs 监督者/协调员，老板 vs 伙伴，防护者 vs 调节员。㊁我认为这些称呼已经能够说明问题，不必要进一步解释。值得注意的是，这种分类在原则上其实是性格分析论的扩展。因为无论是否说明，某个特定的领导风格背后一定隐藏者若干性格的综合。

㊀ 马可毕，1977 年。
㊁ 诺伊伯格，2002 年。

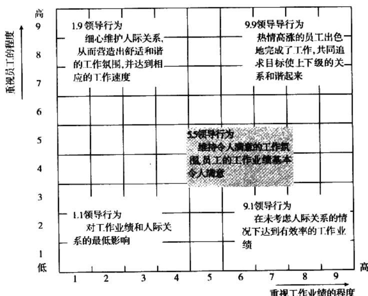
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.2.3 人员与工作

心理学家罗伯特·布拉克和珍妮·莫顿曾在 20 世纪 60 年代的理论中提出两种不同的领导行为：人员领导行为强调企业中的人际关系与工作；而工作领导行为则更重视有利的生产结果。[㊀]

布拉克和莫顿通过一个横纵各为九级的矩阵来描述二维行为领导，矩阵的四角是四种极端情形：

1. 既不关心员工，又不关心生产结果的领导者。
2. 只说不做的领导者。
3. 一位没有人性的奴隶主，他只重视结果，不顾人际关系。
4. 最理想的老板，他创造了温暖和谐的人际关系，使员工热情积极地工作，进而达到最满意的目标。



引自：斯泰勒·沃尔夫冈：领导学，从行为科学角度看领导，慕尼黑，1989 年

图 5-2 领导行为矩阵（布拉克/莫顿）

㊀ 布拉克/莫顿，1980 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，吉姆·康策斯在从事大学讲师和研究工作之余还是美国汤姆彼得斯公司的董事，他认为，所有因素中最重要的是领导者和他们的行为。他举出5种行为方式，这些都能使员工达到超乎寻常的工作效率：

1. 成功的领导者会一直关注事态的进展情况，以便不断优化整个进程。

2. 他能描绘出关系到所有人的、激动人心的、引人入胜的未来发展蓝景。

3. 他通过促进合作、发挥优点来强化员工的行动能力。

4. 他为整个企业的前景和价值而拼搏，并因此被他人看作榜样。

5. 他赞扬作出贡献的员工和为整个公司的兴旺而奔波的团队，以此来强化员工的敬业精神。

虽然经过多年，领导者在使用这五种领导者行为的时候都需要对其重新定义，但其效果一直都没有丝毫改变。[1]

从布拉克和莫顿的理论中，我们已经可以得出，对于领导者来说，交际能力、换位思考能力和开放性有多么重要，从康策斯和明茨、尔克的理论中甚至表现得更为明显。（参见4.1章节）情绪智能理论已经考虑到这一点了。

5.3 领导者情绪智能

在当今现代民主社会中，领导就其本质来说更多的是对人际关系的把握。不同的领导者，性格和领导风格都千差万别，但他们却有一个共同点：他们的情绪智能值（EQ）都很高。这一点是情绪智能的发现者丹尼尔于20世纪90年代中期发现的。他们情绪智能的特点是自

[1] 康策斯，2002年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我反省、自我控制、敬业精神、换位思考能力和社交能力。[㊀]

自我反省能力是指领导者能够意识到他人对自己的感觉、动因以及效用，同时能作出理解，表现在自信、对自我真实客观的评价和富有幽默感的自我批评。格勒曼说的自我控制能力是指有能力应对突发事件，能够调整自己的心情，使事情朝着建设性的方向发展，其座右铭是：三思而后行。正直、可信和敢于面对挑战与对立标志着一个人具有自控能力。敬业精神是指，不出于追求金钱和地位而投身于工作，持之以恒全力以赴地为达到目标而忘我工作。敬业精神表现为强烈的成功欲望，拥有健康的乐观精神，乐于从事更多的工作。换位思考能力是指能够设身处地地为他人着想，在具体工作中能考虑到别人的感受。社交能力被格勒曼称作“情绪智能之王”，同时是其他能力的结果：具备了社会能力，领导者才懂得使用情绪智能。

格勒曼的情绪智能理论解释了如下现象：为什么高智商而且有着丰富专业知识的领导者工作往往并不顺利，而智商平常、专业知识也不突出的领导者却常常能取得卓越的工作成绩。

情绪智能对于成功的领导者来说是不可或缺的要考虑到的因素，只有领导者能够设身处地为员工着想，将自己的感受同样传达给别人，他才能引导员工实现公司的目标。格勒曼发现，有高 EQ 的领导者，其销售额比其他领导者高出 20%。

我认为，丹尼尔·格勒曼的情绪智能理论是近十年来对领导学理论和实践作出的最大贡献。可惜的是，目前在公司内，介绍和实践该理论的做法还太少。尽管这个过程会很艰辛很漫长，但进行这方面的训练还是值得的。一般性的针对专业知识、逻辑思维和领导技巧的课程与培训项目效果都不是很理想。但现在已经出现了一种新的培养领导者的方式，针对情绪智能、社会能力和社交关系，我将在第三和第四部分进行介绍。

㊀ 格勒曼，1999b，1996 年 和 1999a 年相关著作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通往情绪智能之路。

弗雷德曼·凯茨·弗里斯也对情绪智能进行了深入的研究。他认为，在商业世界中，情绪智能至少同逻辑数学能力同样重要："EQ 较高的领导者通常胜过 IQ 较高的领导者。"[㊀]他研究了 Emotion 这个概念的来由，它来源于拉丁语 movere，本意是行动，在工作时情感对人的推动作用和在其他生活领域是一样的：很多企业都承认，些许感情的作用远远大于大量事实。

IQ 在 20 岁之后逐步恒定不变，随着年龄的增长又会逐步减退。与之相比，EQ 随着我们人际关系的扩展和人生经历的增多，在人的一生中不断得到提高。每个人的 EQ 都可以分成几步得到提高：

通往情绪智能的第一步也是成为优秀领导者的第一步，就是自我认识。弗雷德曼·凯茨·弗里斯断言说，"不能正确认识自我的人，很快就会陷入不合适的行为方式之中。"在课上，他经常听到学员抱怨说，他们自身内部的精神失去了联系，简言之："我不知道我自己感觉怎样，我妻子告诉我，我感觉如何。"对这些领导者来说，他们真正的感觉已经和别人对他们期望的感觉混合在一起。

真正的自我逐渐迷失，代替的是一个虚假的自我，一个出色的领导者的形象。这些领导者对他们自己的感觉已经成为"色盲"，并且不能注意别人的感觉如何。

拥有情绪智能的第二步是学会控制自己的感情，领导者必须重新学习如何掌控自己的情感。如果我们能找到进入自己内心的入口，那么就可以按照自己的意图来使用它，并能激励自己。尤其对于领导者而言，学会控制和调节自己的情感就显得特别重要。"不能正确掌控自己情感的领导者—— 比如发泄自己的暴怒，产生的效果将影响到这个企业的最底层。"[㊁]优秀的领导者能够将诸如愤怒、挫折感以及恐惧等感情转化成建设性的产物，而不是简单地发泄出来。

㊀ 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002 年。
㊁ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三步是学会了解别人的情感，并在感情上同别人进行交流。这种站在别人的角度上考虑问题并能替别人着想的能力被称作换位思考能力。弗雷德曼·凯茨·弗里斯认为，高 EQ 的领导者应当具有三种能力：主动倾听、非语言交流和换位思考能力。

主动倾听的重点并不是听说话人说什么话，而是能抓住说话人的意图所在。领导者应当聚精会神地倾听，而不是虚情假意地点头对付，脑子里已经在想下一个约会了，或者趁机发几个电子邮件，要么等待可以把话题抢过来的关键词。真正的倾听者应当专注于倾听，并不时以简短的话语总结已经听到的内容，以确保他正确理解了说话人的意图，他通过反问来确定自己理解的正确性，通过表示同情来对说话人作出反应。在弗雷德曼·凯茨·弗里斯看来，在对话过程中，双方的非语言交流是情绪智能的重要组成部分，它包括：面部表情、手势、目光接触、声音的强度以及允诺——所有这些都发挥着作用，而且几乎在无意识的状态下促进理解。

我们本能所包括的各种情感范围很宽泛，每种情感都有积极和消极两个方面：愤怒经常被认为是一种消极的情感，因为它耗费人们的体力、影响我们同让我们生气的人之间的关系，但其实它也有积极的一面，它能激发我们对自己价值的尊重，在我们有理的情况下，激起我们的行动感。一些所谓积极的情感，比如友情和爱，其自身也都有负面影响。

它们虽然让人觉得很舒服，容易形成良好的人际关系，但它们容易引起狂妄自大和过高的期望，为失望埋下了隐患。

弗雷德曼·凯茨·弗里斯证明，情绪智能出色者有更为深入的人际关系、能更好地动员自己和他人、具有积极革新的创造能力，从而具有更有效的领导风格、能够更好地应对压力、轻松地应对变革。弗雷德曼·凯茨·弗里斯认为，领导者的职位越高，情绪智能就变得更重要，相比之下，专业知识就越无关紧要。（格勒曼对此观点类似。）在这个问题上，他同马里克的观点完全悖反。弗雷德曼·凯茨·弗里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯进一步论述说，第一个职位是凭借专业知识得到的，但随职位的攀升，情绪智能就越来越起到决定性的作用。它决定了一个人的职业生涯是成功的还是停滞不前的。

高 EQ 并不意味着对所有人都要友好，对自己的感情不加限制地随意发泄。高 EQ 更多意味着更为现实地评价自己和他人，接受各种人性，恰当的运用人际关系。通过刻苦努力的学习和训练记忆力来增强智商，似乎比专注于自己的敏捷性和信任他人显得更为容易，但其实做出这种努力是完全值得的："高 EQ 能赋予我们更好的作出决策，更恰当地处理人际关系，更少的令人失望。"[㊀]

5.4 领导者决策

就本质来讲，领导者除了性格、行为和情绪智能之外，还包括决策。领导除了计划、分派和监控之外，就只剩一步：决策。在企业领导实践中，每天都要作出很多不同的决策，如：更新性决策和惯例决策、满足期望和不能满足期望的决策、集体决策和个人决策、理性与非理性决策、有意识和无意识的决策、战略性和操作性决策。

因此，对领导者的性格要求包括：决断力、勇气、深思熟虑、责任感、乐于决策，并能将决策付诸实践。这样，良好的领导其实也取决于领导者的决策。

领导者必须对特定的目标、价值、领导风格、工作方法、同意或反对某位同事的意见作出决策。作出和实施决策的方式、速度和可靠性及其对公司目标、结果和工作氛围的影响取决于领导的质量和效力。

真正的领导决策是不能分派的，因为它需要以对整体情况的了解作为基础，为整个公司负责，因为这不仅关系到公司的现状，更关系

㊀ 弗雷德曼・凯茨・弗里斯，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到其未来大发展前景。决策的中心问题包括公司的发展目标、达到这个目标的具体措施和分配手段。

在领导者作出决策之前，他首先要确定有哪些可能的方案做，并搞清环境对决策的影响。具体来说，比如：顾客是怎么想的？竞争对手会怎么做？市场趋势将如何发展？在此基础上，领导者对各种可能发生的情况推测可能的结果，并将其与预定目标进行比对。在实践中，并非所有的决定都是经过客观的理论论证才作出的，情感因素其实发挥着重要甚至决定性的作用，尤其是在小组气氛活跃的情况下，权力结构不是很正规以及同级和不同级的同事之间的关系。时间紧迫或者占有信息量不足的情况下，也很难作出决策。

一项由 Heidrick & Struggles 人力咨询公司做的调查表明，57% 的被访者认为乐于决策是作为领导者最需要具备的品质，其次是交流能力，49% 的人认为它很重要；接下来是追求成果，34% 的人认为它很重要。这样看来，乐于决策并且具备决策能力、承担责任、能够监测实施，这些是作为优秀领导者的必备品格。

在所有成员都参与的民主气氛中，领导说到底其实只是两个字：决策。在各个级别都发表了自己的意见并作权衡之后，最终决定权在领导者手中。他必须有做决策的能力，并承担相应的责任和后果，其中有些是不可预见的。承担决策风险，这是决策者的个人道德准则和职业与生俱来的特点，也是他的潜意识，可惜媒体的日常报道常常忽视这一点。

另外，Egon Zehnder 国际人力咨询公司领导评估部在过去十年中一直从事对德国顶级领导者的研究工作，他们对德国领导者的过硬专业知识表示赞扬，这也正是德国领导者得以成为世界顶尖的原因，但同时对他们缺乏承担风险的精神表示批评。德国领导者大多不愿意承担新任务、面对新挑战，更不喜欢冒险跳到另外一个工作领域去。他们缺乏的是全局考虑和战略思维。在公司的大方向出现问题的时候，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们大多不愿意为自己的行为负责。㊀

德国企业的领导者首先是专业人员，但他们忧虑重重、守于现状，不能作出果敢的抉择，认为失败和错误是对一个人人生的否定，因此不敢作为。他们穷守于职位等级之中，并因而阻碍了后来者的前进之路。更加令人遗憾的是，这种状况在过去一些年里没有丝毫改善。

彼得·德鲁克认为，领导者只做极少但却极重要的决定。“尤其是对效率和效果这两个词的混淆导致了领导者忙着把所有的事情都做对，而不是去做那些真正需要做的事情。”㊁20%的决策造就了一家公司80%的成功，而这些决策正是由优秀的领导者所做的。

作为成功的领导者，还应当有承认自己决策有不确定性的勇气。他应当和员工坦诚相待，说明自己的决策并非具有强制性、明确统一，并应当说明做决策的前后过程。这样他不仅赢得了员工的信任，而且还可能获得新点子、新方案，为将来的决策作准备。

在决策过程中，有有意识的，也有无意识的因素，有理性的也有不理性的因素，有客观，也有主观因素。因此决策的作出不仅取决于当时的情况和共同参与者，也取决于决策者的经验、目标和喜好。因此，对什么样的领导者是优秀的这个问题，我们有着很多不同的答案。我们现在暂时只讨论影响领导者和其工作的无意识、不理性的和主观因素。

5.5 领导者的“阴暗”面

没有人比弗雷德曼·凯茨·弗里斯对心理学和领导力的研究更为深入、更为实践，他从整体上来考察人——无论是作为领导者还是被领导者，经过分析得出对领导者的具体评价。他从事的工作对领导学理论与实践及关系导向和情感导向领导学作出了巨大贡献（参见图5-

㊀ 经济周刊，2003年8月21日。
㊁ 德鲁克，2000年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大部分管理学理论者都只看到了冰山的顶端，他们研究的是那些容易看见的理性的现象，比如使命、前景、目标、战略、任务、角色、结构、过程、监控和赔偿体系。这些因素固然重要，但他们只是整个企业的很小一部分，就像冰山一角，其实大部分都隐藏在水下，而弗雷德曼·凯茨·弗里斯真正感兴趣研究的正是这部分：他们的动力来于何处？企业文化中包含哪些非理性因素？有哪些下意识的价值观、权力和影响结构以及关系模式影响企业内的决策和形式，以及企业的前进方向？

在名为“组织行为学”的论文中，弗雷德曼·凯茨·弗里斯的论述基于理论的交叉分析。也就是说，他在解释企业中人的行为的时候，使用了各个学科的概念，包括心理分析学、心理治疗学、发展心理学、系统家庭治疗学和认知心理学等。弗雷德曼·凯茨·弗里斯提出三个论点：[㊀]

1. 现实并非和我们看到的完全一致。因此取得了成就的领导者总能发现事物之间新的联系，跳出常规的理解方式，打破传统思维的束缚，全新的视角往往带来意想不到的效果，创造出新的机会，找出新的解决方法。

2. 人类的每个行为，包括非理性的，都有它的理由。对这点，弗雷德曼·凯茨·弗里斯还补充到，这通常是无意识的。因此，很多第一眼看上去完全不可理解甚至过度的行为在经过仔细分析后，可以看出完全是“转移效应”的结果。比如，某位领导者因为小时候经常被父亲由于公开反对而惩罚，在工作中不敢与员工直接面对、交换意见。

这些无意识的动机，类似于人性格中的盲点。他们无法控制自己。在极端的情形下，这些盲点成为人性的弱点，比如：自我陶醉的人自我意识过强，依赖型人格羞涩含蓄，循环型人格性格波动很大。在每个公司的各个级别上，人们都可以发现这些类型的例子。

㊀ 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自知之明是改正缺点的第一步，另外心理学家也准备了很多技巧，用以应对行为改变，比如说：将自己的感觉投射到别人身上，逃避现实，将责任推到另一个人身上，也就是将心理矛盾转化成生理现象。

3. 人是逝去时光的产物。这就是说，每个人都是以往环境影响和经验共同作用的结果，它们共同塑造了现在的我们。“在每个男人和女人的外表下都隐藏着一个孩子，”弗雷德曼·凯茨·弗里斯说到，在童年时光的很多行为逐渐融入我们身体，成为我们的一部分，并在日后相类似的情景下重复特定的行为模式。

这种方法帮助我们理解领导的本质，因为我们更为关注各种现象，关注过去和现在之间的相互作用，并因此能找出非理性行为的根由。这样，我们就能增强我们的情绪智能，之前我们已经提到，它是优秀领导者的必备品质。

情感领导是领导力的中心任务。我们的心情，无论好还是不好，无论极端还是均衡，都提供给我们自己一个窥视自我的视角。但这个视角不是轻松就能找到的，我们只有同自我内心的反抗力量作斗争才能找到。“每个人都需要理解这种力量，对于领导者来说，时间就更紧迫。”弗雷德曼·凯茨·弗里斯说道，“具有讽刺意味的是，太少的感情同太多的感情一样，都容易导致人们不希望看到的结果。同一条不会说话的鱼一起生活很无聊，同一只不停咆哮的老虎一起生活也舒服不到哪里去。”㊀

5.5.1 关系矛盾的中心问题

我们如何行为，在很大程度上取决于我们内心最深处奉行的准则。它形成于我们的童年时光，受我们的关联人和环境的影响很大。关系矛盾的中心问题由三部分组成：我们对人际关系所寄予的希望，我们

㊀ 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

希望别人对我们作出的反应，我们对他人的有意识反应或者感情回应。独特的关系矛盾的中心问题使我们成为自己。

“关系矛盾的中心问题（ZBKT）始终贯穿着我们的私人生活，在关系矛盾中一直处在中心位置。它自然也会影响到我们工作时的各种行为。领导者的ZBKT不仅关系到他自己，更关系到整个公司的企业文化和决策的制订。”[一]

辨别自己真正的ZBKT和他人眼中已经被现实扭曲的ZBKT就更为复杂。我们把以往与人相处的经验运用在现在与我们有关联的人身上，同时也通过我们对他人的期望影响着他人的行为。这样，我们的期望就成了自我实现的预言。

弗雷德曼·凯茨·弗里斯接下来还说道，“性格是记忆的一种形式，在性格中隐藏着一个人的内心活动和他最本质的人性特点。”[二]很多领导者都忽视自己的内心。他们忙于关注这关注那，唯独不关注自己的内心活动，这样就建起了一座“心理保护墙”。借此保护墙，他们避开关注自己内心的需要，并因此成为自己心理活动的俘虏，他们整日忙碌，却不知道所忙为何。

如果不知道真正的动机和ZBKT，领导者就会下意识地一直重复同样的行为方式。“思想健康是指有选择能力……我们内心的活动无法改变，某些特定的前提也无法欺骗，但我们可以改变自己对期望的态度，我们是自己命运的建筑师，或者至少是自己人生戏剧的作者。”[三]

5.5.2 转移陷阱

弗雷德曼·凯茨·弗里斯认为，专业知识渊博、工作热情高的领

㈠ 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002年。
㈡ 同上。
㈢ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

导者遭遇失败，解释这个现象最适合的理论就是“转移理论”。每个人的人际交往都有这个特点，并且在生活和工作中有着决定意义。“转移意味着，我们的人际关系不是全新的，每次交往都带有以往的烙印。最有长效的关系模式形成于我们人生的最初几个月。因此我们同现在的人相处的方式其实和以往的人相同，比如说对待父母的行为和童年时一样，人们忘记自己现在已经是成年人了。”[一]

如果老板要求女秘书改正错误，并导致她为此哭泣，或者年轻的上级对年长的下级的批评采取激烈的反应，这些都是转移的效应。家庭中对权威、批评和权力的态度影响着我们日后对其的态度，即便我们可能在此期间已经事业有成，自身已经成为有权力的人。恰恰是领导者有着巨大能力，监控自己和他人的转移过程。

弗雷德曼·凯茨·弗里斯断定，不少领导者在童年时期就寻求认可。首先是在自己的父母那里，他们可以得到对自己的肯定，现在是从同事那。处在领导地位的人喜欢建设性批评，指的是工作；工作级别的差异使得下级只能对上级说他们喜欢听的话，赞扬和认可在有些时候是欺骗，但下级更希望看到上级满面笑容。这种愚蠢的交际方法导致了错误的妥协和错误的避开矛盾，抑制了积极性和革新意识，削弱了彼此的信任，使决策能力丧失活力。在这种情况下，只有公司的各个级别都要求有回馈的时候，情况才会改善。比如在罗马时代，一位战功显赫的将军在检阅军队时，他身后的战车上总有一名奴隶对他轻声耳语，“阁下，千万不要忘记，你也是个人。”在今天，良好回馈体制继承了这个优秀的传统。

全方位式回馈是指企业内的成员不仅接受上级的回馈，同时也接受同级和下属的回馈，这种方式是最有效的办法之一，能够激发出必要的公开度和对话机会。此外还能引起每个成员对自身盲点的敏感，当然要保证，每个成员都不会因为公开自己的想法而受到直

㊀ 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接或间接的惩罚。公司领导应有能力、有勇气，让那些让人不太舒服的事实也被说出来。在那之后，才应该开始训练员工说出和接受回馈。

5.5.3 必要的狂妄自大

“狂妄自大”这个词在口语中被作为贬义词使用，是指自恋和自私的品格。在心理学中，“狂妄发展阶段”是指人生中的头三年，在这个阶段，一个人的性格基础被确立下来。在这段时期，我们被看到的、感受到的、所做的一切影响和塑造，我们的行为也同时受到自己和环境的共同作用。

孩童通过身体和身体的功能得到满足，他通过成长中不可避免的挫折得到这种感觉，因此他的自我意识和炫耀感不断增强，脑海里逐渐形成理想父母的形象。这种理想化的残余会伴随他一生，影响到他后来的行为。因此狂妄自大是驱动人的重要因素。在一定程度上，健康的自我评价和自我认知是非常必要的。

过多或过少的自恋都会影响到人内心的平衡。因此在此区分了建设性自恋和现实性自恋。建设性自恋来源于父母足够的关心和支持，是坚固的自我意识的基础。现实性自恋是缺乏父母关注的结果，在童年时期有过这种经历的人会在日后尝试补偿自己，向别人证明自己。(Monte - Christo 情结）这是种领导的错误动机，但相当一部分人从事领导工作是为了这个目的。

那些最终能达到顶峰完成目标的人，有不少人都感到忧郁、悲伤和内心的空虚。无论是作为董事会主席还是营销部长，都常常会自问，所做的努力、放弃，所投入的精力、时间是不是值得。很多人在成功时惧怕竞争对手的嫉妒。不是所有人都能享受得了权力巅峰的稀薄空气和拥有权利的孤独感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.5.4 坏鱼头先臭

弗雷德曼·凯茨·弗里斯认为一个企业的战略、结构和文化在绝大程度上取决于处于领导地位的领导者，也就是说这不仅取决于他们有意识的决策，连他们无意识的或者神经质的决策都会影响到整个企业，虽然影响的程度可能不同。“在一个集权制的公司内，所有权力都集中掌握在一个领导者或者几个领导者组成的领导集团手上，所有的命令和指示都自上而下发布传达，领导者同领导权关系紧密。而在一个权力分散的公司内，有多位领导者同时影响着公司的结构和文化，这样领导者同企业领导权之间的关系就相对宽松。”㊀

领导风格在很大程度上反映出个人行为给企业带来的弱点，但这种反映并不是一定存在。弗雷德曼·凯茨·弗里斯由此区分了五种企业和人格：戏剧型、怀疑型、难以接近型、抑郁型和强制型。

类型一：戏剧型企业和人格

戏剧型领导者希望给别人留下深刻印象，并喜欢吸引别人的注意力。因此他喜欢夸大自己的成就和能力，也喜欢夸张地表达自己的感受，甚至过度反应。他强烈的自恋和行为常以整个企业的集中和纪律为代价。

表面上看，这种类型的领导者热心工作，但内在方面，他们缺乏设身处地地为他人着想的能力和对别人的尊重。他们只将员工工作为达到目的的工具，将关系定位为依赖。相反，依赖型员工着迷于领导者戏剧表演式的工作风格，仰视他们的上级，无视他们的错误，更不可能批评他们的过失，即便这种批评很有必要。他们沐浴在上级的光环下，并将上级的伟大反应给他。

戏剧型企业的特点是易于冲动、行为过激、毫无顾忌、势不可当、

㊀ 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权力集中。企业结构通常过于简单，没有回馈反应机制，交流是自上而下的单向式交流。领导者不对外作出反应，而更倾向于自己的小圈子，较少获得成功。

类型二：怀疑型企业和人格

他们的特点是：幻想跟踪、过度的恐惧和小心、怀疑的气氛、装模作样，怀疑型领导者容易听信挑唆，喜欢小题大做。他们眉头紧锁，没有感觉，头脑理性，过度注意。

在由这样的领导领导的公司里，充斥着相互斗争的气氛。大部分精力都被用来掩饰和预防互相之间的争斗，代之以开放交流的是告密和刺探、隐私交易和欺骗横行，人员被尽可能地监控起来，限制言论的自由表达，否则可能遭到严厉惩罚。整个系统被牢固控制，这样的企业也因为员工积极性不高、缺乏信息交流和决策障碍而效率低下。[一]

类型三：难以接近型企业和人格

领导者极度脱离社会，拒绝别人，冷酷，不愿积极参与。他拒绝与社会的联系，自我封闭，认为没有交流的需要，也不知道如何得益于社会交往。他常常隐藏自己害怕受伤的心理。当这种距离使得他无法承担责任、将公司的领导工作放到第二位的时候，权威和责任的界限逐渐模糊。这时，处于次要地位的领导者便利用权力真空的机会登上顶峰。

这导致了权力争夺和政治阴谋，企业的价值和目标被搁置下来，战略决策成为玩物，整个企业进而分化，阻碍有效的协调和沟通。每个利益集团的头目和其追随者都只顾着自己，既不关心企业的安危，也不关心员工、顾客和市场。

类型四：抑郁型企业和人格

每个人都有被击败的经历，其中有些觉得无望甚至悲伤——他们都很抑郁。抑郁的领导者觉得自己毫无价值，对一切过错都有责任，

㊀ 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有权力、没有地位，并因此逃避责任。他们寻找那些能决定他们生活和工作的人，并幻想他是自己的救星。这种无力的感觉常常产生出对自己人的恼怒和进攻。

抑郁的领导者对外表现为没有能力、没有进取心、缺乏激情，他们态度消极，不愿行动，害怕成就可能遭人嫉妒。由这样的领导领导的公司被弗雷德曼·凯茨·弗里斯称做“不自信的人”。公司内充斥着消极和冷漠的气氛。在抑郁领导者的眼中，公司只是台机器，只需要最少量的关注。抑郁的公司经常很内敛，不希望革新，孤立而没有方向感。它在本质上停滞，没有能力应对变革。决策被长时间搁置，必要的信息也没有人去搜集，直到出现完全的停滞现象。

类型五：强制型企业和人格

“强制型人格的人常常自己撑到极限。虽然在某些特定的领域内，他们是真正的精明人，但总体上，他们很残暴。”[1]强制型领导者不喜欢被人或者事情拖住，因此他喜欢掌控所有的人和事。在他们看来，人际关系基本上可以分为上级和下级两个极端，对待下级，他们采取控制的态度，对待上级，他们毕恭毕敬。

所有不按常规发生的事情都会使强制型性格的领导者心烦意乱，他的工作以完美主义、不可更改的意志和超强的勤奋为特点。工作狂整日忙碌，但效率低下，因为他缺少战略眼光和决策力。

在强制型公司内，领导层之间以及领导层与下级之间存在着高度的不信任。领导建立在正式的指挥和直接监控的基础上，而不是信任和激励。他的领导凭借区别对待的规则而不是榜样式的引导。有独立思想的人立刻被遏止住，公司政策制订并不从客观需要考虑，而是以领导者的强制性意志为出发点。过分看重内在秩序挡住了领导者全局考虑的目光，也因此而阻碍了革新的脚步。

这五种类型中的任何一种无效领导都会使公司陷入到恶性循环中

---

[1] 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去，敬业精神下降、工作积极性萎缩、人员往来的大波动，最终公司病人膏肓、工作满意率极低。这又导致公司形象下降、利润降低、费用增多，最终股票下降。作为应对措施，公司辞退员工、冻结工资、削减培训、投入更多的人力时间，这又再次恶化氛围、降低敬业精神，开始新的一轮恶性循环。

弗雷德曼·凯茨·弗里斯以令人信服的方式说明，领导者的精神行为对员工的行为以及公司的成败有什么样的影响。下面一段我们将详细阐述这种相互作用关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 6 章　领导者和被领导者

“优秀的领导取决于员工。”

领导不仅针对的是公司领导，它首先是对人员的领导。它的目标是在各种并行的公司目标之间取得一致：如果他不能得到员工的认可，那么即便最优秀的领导者都会遭遇失败。这种“化学反应”必须协调，领导者必须有适应同事、上级和顾客的能力。

因此，有很多领导力理论研究的是对员工的领导以及它和成功领导之间的关系。在过去几年里已经发生了巨大的变化，而实践中才刚刚开始慢慢考虑进这些变化。

6.1　从下级到合伙人

人员领导始终取决于对人的判断。比如取决于对人本性的基本猜想。比如：我在和某人相处的时候，我对他的行为作出什么样的判断、对他作出什么反映，完全取决于我如何看待他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.1.1 X 还是 Y?

公司咨询师道格拉斯·迈克格雷格在 20 世纪 50 年代曾提出了两套理想化的领导者形象理论。这两套理论包含了不同的领导理论围绕讨论的两个中心问题：X 理论和 Y 理论，它们成为不同领导理论的基础。

按照 X 理论，普通人天生就对工作有排斥心理，并不断尝试尽快把工作排除在自己之外。因此他常常被强迫、引导或通过措施倒向（鼓励）达到公司指定的目标。普通人都希望能被手把手的领导，并减少自身的责任，因为他没有雄心壮志，需要巨大的安全感。如果上级用这样的眼光来看待下级，那么他就会以专制、掌控的风格进行领导。

在 Y 理论中，格拉斯·迈克格雷格提出了另外一种积极的人员形象：按照 Y 理论，人们对工作的追求就像休息和游戏一样自然。在合适的条件下，他愿意承担责任。每个人都能基于自己的想象力和创造力为导向问题找到自己的解决方法。监督和惩罚不是唯一的（也不是最好的）动员人做事的方法。对那些人们认为有义务去做的事，人们会自律自愿的努力做好。如果领导者对下级的想法是这样的，那么他就会提供给员工更多的发挥空间、在决策时参考他们的意见，让员工的工作热情和责任感发挥到极限，领导者因此会选择参与式或者合作式领导风格来进行工作。

我认为，X 理论很明显将因果倒置，很容易引起恶性循环：只有在没有发挥空间、没有机会自负其责的情况下，人们才会变的懒惰，不独立，没有责任感。不信任和控制的工作氛围为员工产生这些想法提供了温床，而他们在本质上并非如此。

与之相比，Y 理论更为积极，能够培养出理想的员工。

是否存在唯一正确的人员领导方法呢？彼得·德鲁克给出了清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

楚的回答：没有！但是在领导力领域一直有寻找万能理论的尝试——对这点，他也多次批评。德鲁克认为X理论和Y理论也十分荒谬（尤其是麦格雷戈认为的非此即彼）。德鲁克认为针对不同的员工应当采取不同的领导方式，即便对于相同的员工，在不同的时候也应采取不同方式领导。[㊀]

6.1.2 人力资源

战略家苏曼特拉·戈斯哈尔（和哈佛商学院的同事克利斯托夫·巴尔特莱特）共同指出，以资本为导向的领导力已经逐渐过时了，他们的断言很有道理。金融资本在当今已经不是需要领导的稀缺资源，真正需要领导的是员工以及他们的知识和积极性。当人力成为最具有升值空间的资源时，我们便越来越将它作为财富来看待，而且他们是自由投资者，他们将知识、主意、天赋和事业心作为资本投入到公司中来，他们不会作为下属的时间很久，更不会长时间一直是成本因素。[㊁]

戈斯哈尔说的“人力资源瓶颈”指的不仅仅是（专业）知识，他将人力资源这个概念扩展到情感和社会层面上，这正是未来竞争的焦点所在。由下属向共同领导者转变的这个决策转化过程也需伴随着对领导者能力和培训要求的提高：他们必须有能力建立和维持基于彼此信任基础上的长期的人际关系。这种能力对于企业的长远发展来说是至关重要的。另外一种公司未来发展需要领导者具备的素质就是行动力。有很多长远宏伟的目标，但实践中有能力将这些想法变成现实的领导者却为数不多。

公司的人力资本，一方面是指领导者具有专业知识，另一方面是指他们的情感和社交能力，有了这种能力，他们才能雇用到合适的员

㊀ 德鲁克，2004 年。

㊁ 巴尔特莱特/戈斯哈尔，2000 年，也可见戈斯哈尔，2003 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工，将蕴含在公司内部的知识力量转化为销售额和生产力。公司发展应当以人为本，尊重他们的长远发展目标和价值观，给每位人才提供个人发展的充分空间。只有这样，公司才能取得最大的效益。[一]

伴随着领导力的新范例，“心理合同”也发生了变化，也就是雇主和雇员的隐含义务。以往，雇员只要有固定的工作岗位和稳定的收入就满足了。这种模式现在已经过时了。当今流行的模式是互相依赖和个人主义。在信息时代，可雇用性比员工的满足感对公司来说更为重要。公司提供给雇员个人发展的机会，而不是一个铁饭碗，提供给雇员友谊而不是依赖感。[二]对此，彼得·德鲁克的“自由企业理论”成为指导性的论断。（参见章节 2.1）

另一方面，对员工当然也有期待：作为公司的一员，雇员应当具备社交、塑造和实施能力。他们应当自愿负责的投入到工作中，同时具有终生学习精神。大众公司将这种类型的员工特点用 4M 来概括：多技能、灵活性、共同塑造和人性化[三][四]

那只是理想状态，在现实中，不应当对雇员做过高的要求，而应当在有先例的情况下做比较现实的要求，比如赖因哈德·施普伦格的做法就值得借鉴：“像做自己的事情那样干工作”，这同时也是对同事责任感的呼吁（几乎每个领导者同时都是下属的同事），如果公司的前途十分渺茫，那么人们至少为了保住自己的工作岗位而负起责任。这不仅关系到公司，也关系到每个人的工作岗位，更关系到每个工作岗位的内部。不要等着事态会自己慢慢变好，不要等待别人为我做些什么。自由不是空想而来的，而是斗争得来的。[五]

反过来，员工对领导者的期望也如此。“要是人们最有效率的工

㊀ 巴尔特莱特/戈斯哈尔，2000 年。
㊁ 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002 年。
㊂ 这四个词在德语中都以字母 M 开头。——译者注
㊃ 冯德尔，2000 年。
㊄ 施普伦格，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作，基本原则是具有理解别人的能力，人们工作需要别人的理解，有了理解人们工作时才能发挥自己的长处，得益于自己的工作方法和价值观。工作关系在依赖人和依赖工作自身这二者的程度上完全一样。”[㊀]

领导者和员工之间的权力关系在以前更有利于领导者，但现在更有利于员工，即便乍看上去似乎并非如此。最终决定领导质量的是员工，他决定是和上级合作还是解约，有没有领导的员工，但绝对没有无员工的领导者。[㊁]

6.2 激励

X 理论和 Y 理论以及巴尔特莱特和戈斯哈尔的论断已经清楚地表明了激励在领导中的重要意义。优秀的领导取决于员工是否愿意全力以赴的和领导合作，完成公司的各项目标。问题是如何使员工愿意呢？必须使他们愿意这么做么？人们是更容易受外界刺激（外部动机）还是更容易受内部刺激（内部动机）呢？社会经济学和心理学在最近十年中一直研究这个问题。马斯洛的需求金字塔应当是我们研究动机的出发点。

6.2.1 需求金字塔

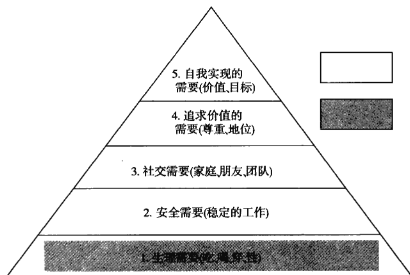
马斯洛提出了个人目标和需求理论，将人的需求分成五个种类，以金字塔形表示出来：生理需要（饥饿、口渴以及性需要等）、安全需要、社会需要、价值需要和自我实现需要。只有当下一级的需要得到满足时，才会产生高一级的需要。食物是第一需要，社会交往和自

㊀ 参见德鲁克，1999 年。
㊁ 参见施普伦格，2000a 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我实现是第二需要，简言之，先有物质基础才有精神追求（图 6-1）。

按照马斯洛的观点，动机的产生可以用一个等式表示：确定的去求水平 + 相应的刺激 = 行动的愿望。这种将人看作需求的集合的观点，虽然简单而且一目了然，但在学术界多年来一直争议重重，或至少人们认为有补充完善的需要。但今天，世界上的咨询家仍把它作为员工动机的基础，因此，在这里我将它举出来进行论述。



引自：马斯洛 · 亚伯拉罕 H，《人类动机理论》，心理学回顾，纽约，1943 年。

图 6-1　马斯洛的需求金字塔

6.2.2　双因素理论

弗雷德里克 · 赫尔茨贝尔克在 20 世纪 60～70 年代研究了员工动机的来源。根据研究成果，他提出了双因素理论，按照该理论，有两类因素，一类是能使人满足的因素，另一类是令人不满、不具生产力的因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当人们询问雇员为什么不满意的时候，大多数情况下他们会抱怨老板无能或者不公平、薪水太低、工作环境太差。但如果这些都完全达到雇员要求时，他们仍然不会努力工作，因而被赫尔茨贝尔克称为"预防效应"。这些因素必须接受，但不一定足够，因为他们是外在的，而且只是间接和员工的工作内容有关系。相反，动因因素能满足员工内心深处的需要，也就是做有意义的事情、实现自我、在工作中成长，因为自己所做的事得到尊重，这些因素都是内在的，同员工的工作直接联系。

使员工投身工作的不是靠"强制法"，消极的方式诸如施加压力、刁难或者威胁，积极方式比如提高工资、缩短上班时间、提供班车和社会福利。领导者不应该用鞭子或者胡萝卜来动员员工，这一点赫尔茨贝尔克很早就意识到了。公司的行为应当多样化，富有改变，有意义而丰富。[㊀]工作多样化是工作企业心理学的经典内容，但直到50年后的今天，赫尔茨贝尔克的理论仍然没有得到大多数雇主的认识。

关于仅仅依靠外在手段来鼓励员工努力工作的危险，彼得·德鲁克用了一个比喻形象的加以解释：正如一个乐团能毁掉一位能力最强、最自信、同时能自控的指挥家一样，一群知识渊博的员工也能毁掉一位自信、有能力、自控的上级。[㊁]

激励常常被作为无所不能的词来使用。自诩为擅长激励的人通常说，"没有什么事情是不可能的""多想想好事"，或者根本没有什么实际内容的"Tschaka"。当他再次从房子里走出来，突然和员工说，心病还需心药医的时候，公司内的沮丧气氛似乎更浓厚了。奇怪的是，公司仍然还是原来那些领导在领导，采用的仍然还是老办法。

作为现代领导力之父，彼得·德鲁克认为谨慎使用员工、良好的信息沟通、下级的自律和参与公司决策的制定是激发员工内在动机的手段。德鲁克的观点不是驱使员工，而是通过刺激员工的内在动机动

㊀ 参见赫尔茨贝尔克，2003年第4期，也见赫尔茨贝尔克，1959年。

㊁ 德鲁克，1999年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员员工："只有取得了成就的人才懂得要努力取得成就。只有在一个人的工作有意义的时候，他才会意识到价值观。真正的自豪和真正的成就和价值意识在于积极地参与到自己的工作和自己公司的领导工作中。"[1]

6.2.3 理解员工

路径目标理论要求领导者能设身处地的理解员工，他们应当知道员工有什么直接和长期的目标，以便能使之与领导和公司的目标相协调。员工的目标决定着领导者的路径。这就需要领导者具有理解能力。此外，路径目标理论还表明了哪些因素会影响到领导者的积极性，并由此得出目标和结果导向的领导建议，也就是所谓的"客观决定领导"。

在20世纪七八十年代的社会心理学领域，"归因理论"逐渐兴起，该理论认为理解和控制他人的行动具有重要意义。"归因"是指寻找某种行为的原因。比如在工作中，人们习惯将成就归功于自己，而将失败归咎于不可控制的外部因素。关于我们研究的问题，也就是什么是良好领导的条件，归因理论仅仅作出了极为有限的解释。

与之相比，社会学习理论对我们的课题贡献就大多了，它的前提假设是领导者、领导行为和领导环境存在彼此影响的相互关系。领导者不仅通过自己的行为在学习，同时也通过同事的行为学习，员工则通过领导者的行为学习。这个过程被称作"在模式中的学习"。它是发展和变革的重要前提。如果每个人都只通过自己艰辛的不断尝试来学习的话，那么整个学习过程要持续长得多的时间，而且结果可能糟糕透顶。就像小孩子通过观察母亲的行为就可以学习到炉子很烫这个

[1] 德鲁克，1956年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实，而不必亲手去摸才知道。在企业中，理想状态下，整个过程和我们所举的例子是相似的，错误只应当犯一次——至少理论上应当是这样的。

社会学习理论为分派式领导提供了理论基础，它指出了比自我领导更为重要的事实，每个人都是他人眼中的一种模式，甚至是榜样，能够为团队提供有价值的方案。

6.2.4 表层以下

在所有这些理论和证据下面都隐藏着非理性因素。因为人类行为的特点并不仅仅是逻辑思维、有意识和有判断力的。慕尼黑的企业心理学家卢茨·冯·罗森施蒂尔提醒人们说："领导者应当对员工有些察觉，他们不仅仅是理性的有意识的行为者，心理中更有着非理性的因素在作用，这些因素导致的行为他们自己常常无法解释，也无法表达。"[㊀]非理性无意识因素导致的行为后果严重，无论是对领导者来讲还是对员工都一样，尤其在矛盾发生时使用所有的防卫手段的情况下，那些手段比如抑制、平衡、推脱、鉴定、投影、放弃、攻击、自责或者集中注意力。

领导者了解这些机制后就能更好地理解自己的角色和员工的行为，并相应采取合适的对策。[㊁]

我人为地将所有理论划分为以领导者为研究重点的和以员工为研究重点的两大类，但这不应当以割裂这两者之间的相互关系为代价。每种关系都有两面，彼此通过认知、行为和交流相互影响，互动理论研究的是领导者和员工之间的交互关系，并由此而派生出了小组动力理论和角色理论，该理论的代表人物包括 Peter R. Hofstätter 和 Klaus Macharzina。该理论的局限在于互动的无限可能性，因此在实践中用途

㊀ 冯·罗森施蒂尔/里格内特/多姆施，2003 年。

㊁ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不大，而且过于复杂，展示和解释过程需要简化。本书中的理论以关系为导向，以对系统的领导研究为特点，具有上述理论缺乏的实际可操作性。

6.2.5 员工想要什么

员工对上级的期望在公司领导和人员领导中起着重要作用，这同时又取决于员工的熟练程度和价值取向。一项在60多个国家进行的国际研究表明，近70%的员工认为创造信任是他们对上级最大的期望，其后是发掘并提高员工潜力的能力，以46%的比例占第二位，具有远见和综合思考分别以42%和38%占第三和第四位。[一]

员工希望他们的领导真实可信，而不是装腔作势，对此彼得·德鲁克在20世纪60年代中期曾经这样说："领导者应当对他的企业负起责任，能够使下级的工作能力发挥到最大限度。他同时更应当对员工负责，使员工在他的帮助下能够在自己能力范围内将工作做到最好。"[二]

在成熟的员工希望成为公司的领导者的时候，按照慕尼黑大学经济心理学教授迪特·弗瑞的观点，领导层应当遵循以下原则：他必须具有远见卓识，同时具备自我约束、参与精神、透明公正等品质，能够建设性的采纳回馈、实现个人成长、拥有稳定的社会关系。在弗瑞看来，现在领导更多的是情景领导。[三]

德国领导力学院在2004年的一项调查提供了下列有力的证据：在关于具备什么样的性格的领导者才能最好的动员员工的问答中，诚实可信以92%的比例占据第一位，其次分别是独立处理问题的能力（86%）、激发工作热情的能力（84%）、换位思考能力

㊀ 参见《人员经济学》，2002年第10期。
㊁ 德鲁克，1995年。
㊂ 参见弗瑞，2003年，第20页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（61%）。[一]

6.2.6 成就代替金钱？

Towers Perrin 企业咨询公司的调查，[二]研究了员工为何加入公司、在公司工作、又为何离开。他们加盟公司的首要原因是公司的名望和有竞争力的薪水。他们离开公司是因为缺少个人成长机会，或者同上级的关系不协调。

员工加入公司的原因：

1. 公司的名望。
2. 有竞争力的薪水。
3. 有挑战性的工作。
4. 个人成长和发展机会。
5. 企业文化。

员工在公司工作的原因：

1. 有挑战性的工作。
2. 有竞争力的薪水。
3. 高度自我领导体制。
4. 个人成长和发展机会。
5. 企业文化。

员工离开公司的原因：

1. 个人成长和发展机会。
2. 同上级的关系不协调。
3. 生活与工作的平衡。
4. 工作范围。
5. 有竞争力的薪水。

将素质成熟的员工留在公司比采取措施雇用更多的员工更为重

[一] 德国领导力研究院研究报告，2004 年。
[二] 法兰克福汇报，2004 年 1 月 19 日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要。领导者应当将员工的个人发展目标同公司的整体目标协调起来，因此领导者应当对员工的个人发展投入更多资金，将富有挑战性的工作交给员工去做。这样，双方都从中受益，而且积极性也能从员工自身挖掘出来。

6.2.7 激励之谜

马斯洛的需求理论和赫尔茨贝尔克的动机预防理论都认为，领导的目的和意义就在于激起员工的积极性，使他们完成领导者希望其完成的工作；领导力作家和哲学博士赖因哈特·施普伦格认为这种形式的鼓励无异于将领导带进了死胡同。

在他看来，领导可以用五个 B 来概括：奖励、赞扬、收买、警告和惩罚。[一]刺激式的领导在他看来是种错误的领导方式，甚至适得其反：打消了积极性。虽然没有充分了解施普伦格的所有结论和判断，但对这个结论，我认为它意义重大，而且完全正确。因此，在下面段落中，我简短的展开他的论点，并在个别地方加以评论。

6.2.8 超级武器——激励

施普伦格认为，能够激发出他人的积极性是当今对领导者的首要要求，是的，“激励他人的人”已经成为领导者的同义词，激励通常指的是上级具有使下级产生，维持并提高工作热情的能力。[二]激励指的是领导者懂得通过拉和推的办法，从员工那得到最好的工作状态。

大多数领导者之所以有这样的出发点，是因为他们认为员工在内心当中是不愿意工作的，他们本质上懒惰，宁愿把时间和精力放在休息时间的娱乐安排上，也不愿提供好主意，不想取得什么成就。我认

㊀ 这 5 个词在德语中都是以 B 开头。——译者注

㊁ 施普伦格，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为：X 理论更受欢迎。施普伦格认为激励指的是外部控制，带有或多或少的秘密操作色彩，是系统的行为影响模式。他将激励和自控能力相区分，后者指的是人内心的驱动。

领导者现在只有通过更好的激励方法，才能消除员工内心希望解约的想法，才能制止这种想法在公司内如同传染病般的不可阻挡的蔓延。在所有员工中有令人吃惊的人数希望提前解约，这使得公司不得不很尴尬地一直寻求更好的激励机制。

市场调研机构 Gallup 在 2004 年曾经进行过一次调查，内容是关于德国雇员对自己公司的内心参与程度。调查结果与前一年的结果相比没有丝毫好转：87% 的雇员对自己所从事的工作根本没有责任感、69% 的雇员平时工作只是按照公司的相关规定在完成义务、18% 的雇员早就已经在内心希望解约。这种对公司的“低参与水平”在德国主要表现在较低的工作效率和较多的浪费工作时间，引起的总损失达到约 2450 亿欧元。Gallup 的结果令人思索的是，引起这种情况责任者不在雇员，而在于他们的上级领导者没有合适的领导，另外领导者对赞扬和认可也过于吝啬。[1]

这么多企业都有这个问题的唯一原因就是奖励机制个人化内部存在矛盾。没有人会想到，找出雇员对自己休闲时间的维护的原因，但按照施普伦格的看法，这恰恰是如何更好地激励他们的地方。我们今天只知道应当提供足够稳定的工作职位，但不知道适应雇员价值观的变化。在当今，仅仅有高薪和高职已经无法令高素质的雇员为公司工作一生了，他们至少把工作是否能带来快乐感的和丰厚的收入看得一样重要，他们希望自己的工作能有意义，符合不断提高的地位和不断发展的事业。如今的每位雇员都希望自己的工作潜力能和公司的发展紧密地联系在一起。但公司对雇员的这些已经改变了的价值取向要么不予理睬，要么反应过慢，因此雇员的精力、时间和创造力都不得不

[1] 《法兰克福汇报》，2004 年 11 月 14 日，更多信息请登陆。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转向了如何更好的安排休闲。

6.2.9 挫伤积极性

施普伦格由此得出结论，“动机是诱发内心解约的最重要的因素。”[一]动机（指的是内心的驱动，而不是外界的影响）由不同的种族、心理和经济因素共同作用，而且取决于不同因素的影响权重。如果认为凭借激励机制可以把随意员工安排在你希望他在的地方，那是绝对的幻想，因为每个人都有自己不同的位置。

外部对员工的激励会损伤员工内心的积极性，因为它们无论以什么形式出现都代表着不信任和不尊重。工资奖励和红利本身就蕴涵着一个假设的前提，那就是员工都是骗子，如果没有外部压力，他就不会尽自己所能的工作。这种怀疑想法贯穿公司从上到下，因为领导者总是按照自己的标准去要求员工，而这对员工来说是过高的要求。在很多公司都有这样的企业文化，这样一种对信息和责任的垄断化不利于员工说出他们的点子和倡议。

员工在激励过程中被放到了刺激反应机上：放在面前的胡萝卜必须足够大，然后再起跑。领导者要做的只是要查明，目前员工的需求处在马斯洛需求金字塔的哪个阶段，然后选出合适的胡萝卜（薪水、培训和业余时间）来引诱他。对员工的这种设想有“自我预测填充效应”，也就是说如果领导者认为员工愚蠢、没有积极性、不够独立，那么员工就真的按照这种判断工作，或者至少不会再给领导者以其他判断。[二]

激励手段包括强迫、奖励、引诱和共识。强迫指的是使用威胁和惩罚的手段，而其结果，按照施普伦格的看法，员工越来越怠工，甚至找办法减轻或者逃避强迫。奖励指的是通过间接的奖金或红利来达

㊀ 施普伦格，1992 年。
㊁ 施普伦格，1994 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到激励的目的，结果是员工只看中奖金，如果没有额外得到收入就不肯工作，奖金的额度要不断增大，因为它的激励效果在减小；得到较少奖励的人就会失去投身工作的兴趣，因为他感觉自己受到了不公平待遇，没有得到认可。

引诱是指收买、奖赏和称赞。与前两种方法相比，它决定了员工的态度，目的是员工对公司的认同感，“领导者希望员工对公司的归属感能像青少年一样，将公司的标志纹在胳膊上。”施普伦格认为这种对公司的追求就像青少年的追星行为一样。

共识的目的也是员工的态度，使其自身的目标同企业的协调起来。“在内心中解约想法和外界因素的共同胁迫下，在员工的内心，不仅企业的形象逐渐模糊，而且开始拒绝那些怀疑做法。”[⊖]他进一步断言，“这种统一认识的做法带有军事化的味道，甚至有独裁的性质。”

在看过施普伦格这些说法和极端的思维方式后，我们不禁要问，归属感有什么错？为什么那些希望将自己的目标同公司达成一致的人在他眼中是不成熟的少年？除了强迫性之外不可否认的有自愿投身工作的人。对价值观和共识的不信任从何而来呢？所有人应当有一个共同的价值观，为企业和所有的员工营造出共生感，否则企业就成了一群自私鬼的集合体，没有共同明确的取向。

正是在这点上，施普伦格诋毁了所有的公司和领导者：他不分黑白地将左右情况都混在一起，假设同样的、不可预见的没有回馈的反应：给员工涨工资，他就希望能得到更多，而不相应地更努力的工作。员工都是意志薄弱的未成年人，需要别人强迫，而领导者是阶级敌人，脑子里都是冷酷的、没人性的资产阶级想法：操纵和榨取工人的血汗，滥用领导权力，少用激励的方法，——这是对施普伦格的想法的比较夸大的展示。

无论领导者的什么行为，是民主还是专制，在施普伦格看来总是

⊖ 施普伦格，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

具有怀疑色彩。他对一切都持怀疑态度，人类的良知在他那里似乎不会体现在领导者的身上。

6.2.10 激励代替引诱

有种新的领导理论，其基础不是引诱和控制激励，而是从态度转变和从负面人性的回归展开领导。行为研究表明，每个人内心都有创造性，希望得到发挥，有巨大的潜力。人在本质上都有好奇心，渴望发现，并在完成事情的时候得到乐趣。按照施普伦格的说法，不存在需要人工填满的动机缺口。

施普伦格还提醒我们很重要的一点，它在关于动机的讨论中逐渐消失黯淡，在此我同样要强调，因为它是领导力的中心问题：

领导者的权力，给员工下达明确的命令、达成共识以及控制员工态度的权利，还有要求达到既定目标的权力，在员工不遵守诺言时批评其的义务，另外领导者有义务查明为什么没有完成预定的工作量，还应当自查。

“总体上看，这种员工和领导之间的要求关系似乎比自我约束的奖罚体制更趋向于工作成绩和结果。”[㊀]施普伦格对此评价说。工作效率总是相对的，是领导者同员工事前商定好的。有承受力的协定，只有得到员工的认可，符合他的工作需求，并能激发出他的积极性后，通过交流和谈判过程才能实现。施普伦格以此重建了他的“客观领导理论”。他认为，只有限定功能和明确协调的领导才是公正的，所有超出这个标准的，都损伤了人的尊严，因此是不能接受的。施普伦格还拒绝机制化的和以激励为目标的协调体制。

能促使员工高效努力的投身于工作的唯一途径就是给他们更多的自由空间、更多信任和更多的肯定，只有这样才能从员工那得到真正

㊀ 施普伦格，2003 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的允诺："只有我们看到了工作的真正意义，我们才会真正觉得热情高涨。"[1]公司需要的是渴望成功、避免失败的员工。仅仅每年开 14 个月的工资，并提供更宽敞的上下班的班车，这还远远不能雇用到理想的员工，他们需要的是更深层次的理解和真正的情感互动。

追问下面这个问题的答案是值得的：是什么驱使人们热情高涨地投身于公司的工作？人们很快就能找到损伤员工积极性的因素，这比激发员工积极性的因素更为重要：领导者不能够对员工一视同仁、缺乏公正性、不能自控、情绪波动大、没有能力。

6.2.11 避免挫伤士气

士气不能受外界因素影响，同时却不带任何迟发后果和对所有成员的额外负担而得到提升。当某位员工没有达到预定的工作目标时，他的积极性就会受到影响，领导者能做的只有一件事，认真对待这位员工，并帮助他找出影响积极性的因素，可能的话帮助他克服这个因素。领导者就像企业内的能量来源，首要任务是清除阻碍能量流动的因素。虽然施普伦格的这种描述是根据风水的说法提出来的，但在根本上是正确的。

问题是怎么做到这些呢？领导者可以观察和询问在公司和部门发生的事，感觉气氛是否对劲，发现矛盾和问题，同员工进行私人谈话。这些都需要考虑到关系和结构问题。"同领导的关系怎样是评价工作满意度的关键。"[2]施普伦格评判说，没有领导认真检讨自身的缺点，大多数也不关心员工如何，而仅仅关心自己给员工和普通行人作为领导者的形象。

施普伦格对领导者的这种普遍化的指责，我不能同意。但他关于关系和自我反省的相关论述，我倒是很感兴趣。"领导者常常对自己

[1] 施普伦格，2003 年。
[2] 施普伦格，2003 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行为的结果不闻不问，他不听取员工的反映，对自己的缺点不感兴趣，和员工完全保持距离，沉醉在自己脑子里对自己伟大坚毅的形象中不能自拔。"在我作为咨询师和培训师的实践工作中，我已经多次强调过领导者的这个缺点，在第三部分我还会更详尽的阐述，因为这是关系导向的系统领导论的出发点，而我是这个理论的代表。

施普伦格认为，领导力就是避免挫伤积极性的工作。（这里请允许我插入简短的一句，施普伦格在他证明和论述的过程中应使用积极性而不是动因，因为积极性是外界刺激而产生的。）

领导者的下述行为尤其被员工看作是磋商积极性的行为：

※领导能够并且总是知道的比员工多。

※决定仅仅在领导层内部做出，不考虑员工的意见和想法。

※领导在员工背后说他们的坏话。

※领导的批评不客观、措辞过于猛烈、感情色彩强烈、不是对事，而是对人。

※员工被忽视、被跨越、被随便打发。

※员工得到的信息单向、迟缓，而且不够，总是仅仅得知对他们工作最最必要的部分，对整体决策没有概念。

※领导者无情而过分追求细节。

※领导者不信任员工，而且在言语和非言语上都让员工有所感觉。

※员工没有自由发挥的空间和选择的余地。

每位注意到员工积极性受到影响，甚至在心里打算辞职的现象时都会有这个问题，"我该怎么做呢?"，施普伦格认为，这时不是问该怎么做的时候，而是该问"我该对哪些方面放开权力呢?"这对大多数领导者来说可能是块难以下咽的硬面包，但是"或早或晚，我们都会认识到，我们做的太多了，持续不断地提醒员工。干涉和激励他们努力工作，这就如同在玩弄员工的耐心，我们很可能引起他们内心产生辞职的想法来。因此我建议，不是多做决策，而是少做干涉。"

领导者应当停止阻碍员工积极性和影响商业生活中自然关系发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的做法。领导者首要任务就是留住员工。或者换句话说，每位领导都能使他找到的员工为他长期工作。

关于优秀的领导，施普伦格认为还有另外一个重要方面：自尊和尊重他人。领导者必须尊重员工，同时注意自尊。领导者绝对不能丢掉自尊和对自己工作的尊重，否则就会落得玩世不恭、令人失望和没有远见的骂名，这会促使他在内心建立起防止受伤的保护墙。但有弱点、有人性正是优秀的领导者的特征。因此领导者“必须在自尊和激励之间做出选择”这是施普伦格的结论。

施普伦格的著作简短地以这个关于作为领导者的“我”作为结尾，但我认为这个思想是成功领导的核心，我会在本书的第三部分详细论述。领导者是否有能力有勇气信任员工，鼓励员工，避免挫伤他们的积极性，信任员工内在的积极性，这都取决于领导者是否自信。

6.3 信任

赖因哈特·施普伦格认为，信任别人并且能得到别人的信任，这是成功的关系领导的重要前提，同时也是高情绪智能的体现。如果领导者不信任他的下属，即便他运用正确的领导方法和手段也仍然无法成功。缺乏信任就无法进行合作，损伤员工的工作效率、创造力和灵活性，也会给整个企业带来不利。这个观点施普伦格在他的著作《信任领导》中做了突出的强调。他的理论被看作是研究信任问题的代表，他们都认为在过去一些年里，对信任的呼吁和需要达到了高峰。

6.3.1 稀缺品——信任

那么在德国公司内，人们是怎么看待信任的呢？施普伦格的结论让人十分震惊：“只有人们想念信任这个话题的时候，才会谈起它来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

……但是谈的越多，情况就越差。”每个人都宣称自己信任自己的下属，他自己希望得到上级的信任，对于各个阶层的员工都有一样的问题。

领导对员工充满了不信任，反过来员工对领导的态度也一样。员工怀疑他们的上级根本不会遵守承诺，他们眼中只有自己的利益，根本不愿意对员工以诚相待。领导者心中的想法是员工根本不喜欢工作，他们只有得到鼓励或者刺激才能好好工作。不少领导者认为他们的下属对他们充满了欺骗。另外还有一种横向的不信任，也就是说员工作为同事，互相都将对方作为竞争对手，工作一直处在激烈的比赛当中。这是施普伦格的进一步描述。

出现这种尴尬局面的原因在于德国领导者的通病：追求完美。如果脑子里认为别人不能做好或者不能完全做好，这是产生信任最差的基础。大多数领导者最喜欢自己做一件事，但可惜他们没有真的全部自己完成，而是将工作分派下去给员工，但在员工工作过程中却始终把他们监视起来，因为领导者信不过员工的能力，这样工作虽然被分派下去了，但是责任仍然保留在领导者手里，尤其是在经济危机发生的时候，领导者要相信员工的能力就需要巨大的勇气和决心，这时，工作被宣称应当由领导者亲自来做，或者升级为应当领导亲自做，这样就不会出现尴尬的局面。

在现代公司中，这种不信任通常改头换面的以另一些形式出现，比如规定领导者必须在员工工作的现场、监控体制、例会制度等，符合规定的“不信任部门”忙于监督他人是否按照他们应当达到的标准在工作，他们将员工置于表格和规定构成的压力之下，只有在员工达到规定工作标准时，他们才被认为是合格的。很多员工早就已经厌倦了这种官僚体制和领导者的监控措施，更厌倦了被怀疑的感觉。他们在内心早就和公司离心离德，不可能真正达到领导者的想法。只有拥有责任感，为自己的工作真正负责，员工才能真正投身于工作，显示出创造力，做的比规定的更多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在实际中监控步步紧逼：员工的上班时间通过考勤表来记录，他们在生产线上的一言一行被摄像头拍摄下来。在更高级的领导层，这种监控会变的更为细致：对员工的不信任体现在多如牛毛的大会小会，堆积如山的报告、记录和档案（最好将所有的行为都做记录），过于夸张的监督行为，不断的小报告，如洪水般涌来的电子邮件（领导希望在每封邮件中都能详细地看到下属目前的状态），还有过分注重测量（如果没有一个标准，就无法实施领导）。

施普伦格的评述生动地描绘了目前德国公司的企业文化：“很多公司纯属就是个充满怀疑的企业。领导制定了厚如圣经的员工手册，里面甚至对公司最不起眼的职位都做了详细的规定，以此来规范员工的行为。他们不相信员工会自动好好工作。以理性为外部掩饰的不信任感使得领导者成为维持秩序者，成为警察，他们不信任员工自己制定的质量要求，当员工希望自己找到达到目标的办法时，领导者变的极端保守。”不信任成为标准，信任成了例外。

很多企业都将自己封闭在高度不信任的大厦内，在里面制定了超出必要的官僚体系和监督体制，这严重阻碍了企业的革新和发展，因为员工好的倡议无法提出。这种犹如监狱般的网络是对经济利益与人类行为过失的、错误的假想导致的结果。

6.3.2　为什么需要信任？

施普伦格认为，旧有的控制方法诸如权力和金钱已经不足以使现代企业中有知识的员工同迅速变化的市场协调起来。因为员工之间彼此合作的基础不是控制，而是信任，“信任因此成为成功的企业领导的决定性因素。”

在当今，信任成为决定企业存亡的基础性因素。全球化和信息技术导致了经济体系和劳动市场的巨大变化：战略联盟、借助外资、新型公众领导、国际化、行业化、家庭手工、自由劳动力、网络化生产和虚拟企业，所有这些都导致封闭的系统逐渐变的开放流通，它要求

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心理和天然的可流动性。这时就要求能够彼此互信，即便是和那些远在千里之外从没打过交道的人，“信任是彼此不熟悉的人之间协同的前提，能促进对彼此的了解。”[㊀]

对信任的需要与日俱增，然而传统的信任产生的基础却逐渐消失，在现代商业世界里，信任的建立基础不再是传统的熟悉、经验和不断的打交道，正是因为这个原因，信任在企业原则中不可或缺。在当今的市场环境中，企业必须具备足够的灵活性，能够应对市场发生的变化，在转轨过程中抛开严格的等级制度，采取灵活的以顾客需要为导向的企业形式，这一过程信任是必不可少的。施普伦格解释说，鼓励、优化商业过程、消除等级差别、团队精神和学习式的企业，所有这些的实现都是以信任为基础的。

在大多数情况下，员工知道，如果企业要度过难关，变革是必要的。只有在员工确信这种变革不会对他们不利，领导者也会考虑到他们的利益，他们才会和领导者共同承担变革进程。另外，积极斗争思维也会阻碍必要的信任：那种号召被剥削者拿来反抗资产阶级的口号已经不管用了。我认为，施普伦格在他著作中描述的领导者的做法才对此真正有启示。

施普伦格另外指出，信任对企业的更新过程具有缓解作用。在发生变更的时候，每个人都会有恐惧、担忧和坚持原有的想法，但每个公司如果希望在竞争中不被淘汰，就只有不断进行革新，只有在信任的氛围中，旧有的根基和结构才能在短时期内得到更换，而领导者也只有得到了员工的信任，才能顺利的得到大家的共同支持和努力，领导变革。

公司的领导者如果懂得营造信任的气氛，那么这不论是对公司本身还是对外来说都有好处，因为信任联系着顾客。就像一家大银行的宣传说的那样：“信任是一切的开端”，顾客的信任是无价的。如果公

㊀ 施普伦格，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司能迅速地、不官僚地对顾客的需要作出回应，那么顾客满意度就会上升，但这只有在公司本身内部就充满着信任的氛围，员工能够自动自主地作出决定的情况下，而不需要向上面三级领导来请示，顾客是否可以享受折扣，领导还要对此决定进行讨论，在这么长的时间里，顾客早就跑到竞争对手那里去了，由此看出，信任对于取得优先具有决定性的意义。

只有在彼此信任的情况下，信息和知识才可能毫无障碍地流通和交流。如果同事和上下级之间不信任，那么彼此就会把自己的专业知识和技能引而不发，不提供给整个企业。企业的革新需要横向和纵向信息交流，同时也需要承担风险和宽容的态度。好主意必须讲出来，大家进行尝试，无论是接受还是拒绝，都需要信任为基础。“有创造力的人也必须具备相应的抗压能力。他必须能接受不安全感，放弃控制。”施普伦格认为没有哪位企业家没有对别人的信任。

不信任造成了巨大的耗费，还会挫伤价值观，这种损失是不可估量的，诸如错失机会、积极性不高的员工。施普伦格估计，大部分企业的一半花费都是由不信任引起的，一个明显的信号就是公司的行政开销大于销售额。

如果企业能节约这些为了防止所谓“最坏情况”而准备资金的话，那么整个花费就能下降很多。

1. 持续不断的谈判、协议和协调的花费。
2. 对合同执行的保障和监督措施所需要的花费。
3. 资金奖励体制的制定、执行和监督以及其附带效应做需要的花费。

6.3.3 激发信任

施普伦格说，心理学和社会学研究表明：人在得到信任时充满活力。人得到信任指的是员工有自由决定的空间。自由的行动空间能够促进员工产生对工作的兴趣，使员工更紧密地将自己和公司联结在一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起，产生所谓内心的动力，同时还能促使员工产生原创想法。施普伦格认为没有信任就没有持久的动力，以信任为企业文化特点的公司在当今高素质人才的竞争下具有真正的优势。我可以验证这点。

正是在这些高素质高专业化的脑力劳动领域内，领导者除了相信员工外没有其他选择，一方面领导者不懂专业知识，没有办法监督员工，另一方面，在虚拟企业中，员工坐在千里之外的某个地方，领导者根本没办法看到真实情况。

施普伦格多次发现，虽然某些领导者反对传统的领导理论，也犯错，但仍然能成功的胜任领导工作，原因就是：他们的员工信任并愿意听从他的决定。也就是说，员工认为他们值得信赖、诚恳而有远见，他们愿意服从他的决定。“信任是所有信息内容的先行者。它就像个筛子，决定着听到的信息是听听就算了，还是值得信赖。”㊀

在信任的前提下，员工愿意听信领导者的决定，即便领导者并没有同他讨论这个决定的目的。员工能够原谅领导者的错误，接受不舒服的措施。信任为领导者创造了坚固的位置，他需要员工的自愿服从。如果领导者缺乏他人对他的信任，那么就在上下级关系之间的前面加了负号；所有意愿良好的行动和目的都被置于怀疑之下，并因此而受到阻挡。一切战略和措施都无法发挥更多的效果。

6.3.4 什么是信任

施普伦格认为，人类生存靠的是互相依赖，因此信任是人类的基本经验，它在人类的幼儿时期就在和父母之间产生出来了。但在工作中需要的是另外一种信任。

信任作为社会契约，是决定和选择的基础。这种信任并非大量积极经验的结果，它同危机意识联系在一起，而且应当具备抵消不安全

㊀ 施普伦格，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

感的作用，它能控制一切，消除我们对他人、对工作不了解的担忧。施普伦格对信任作了如下的定义："我不监督他人，因为我相信，他完全有能力使事情向好的方向发展。"这样，信任就使得没有安全感的合作变得具备行动能力，而且能够应对变革。

信任如同知识一样，不会越用越少，而是相反，越来越多。人们相信对方的次数越多，彼此之间的信任度就越大。信任体现在公司的公务上；体现在公司的运营上；体现在彼此工作经验的交流上；体现在员工对领导的期望上，期望他能做出正确的决策；体现在领导对员工的期望上，期望他们能执行公司的决定；也体现在员工彼此之间的互相合作上。施普伦格认为，信任是领导企业最有效、最不可或缺的手段。

施普伦格同时认为，信任既不好也不坏，相信别人的良知也不是道德上的义务。它符合理性，而且也有利于理性主导的效用最大化。"我们不需要攀登道德的高山，简单说，信任就是提供给我们达到自己利益的最有效的武器……同聪明的自私鬼合作。"投资信任对整个企业来说也是值得的：充满信任的公司内部营造出彼此信任的企业文化，可以从合作中得到最大化的利益，降低交易成本。"正是在现代新形式企业中，诸如虚拟企业和网络公司，他们的成功都基于信赖时间和空间上都很遥远的合作伙伴，在这些公司的组织过程中，信任发挥了绝对重要的基础性作用。"

6.3.5 营造信任

营造出信任的气氛不仅仅是理性的有意识的行为，而且在很大程度上基于无意识的信息传递和信号接受，其表达的内容是"我相信你"。这种信号的传递和接受是一种情感的联结，只有发自内心，不能强迫。施普伦格因此认为，信任不是使命和榜样能达到的，并非经过宣传就能获得他人的信任。如果真的这么做了，那结果可能恰恰相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

反，令他人更加不信任。要求别人相信自己是一种操控的交流方式。

另外，令人信赖的人可以得到别人的信任，给人以耿直、公正、真诚、诚实和可信的印象，但这些绝对不是信任可以派发出来的。对于领导者来说，耿直需要领导者不断地控制，并非所有情况下都要保持耿直。真诚对于那些莽汉来说正是提供了可以无所顾忌的乱为空间。

要想建立真正的信任氛围，只有一条途径：用施普伦格的话说，就是矛盾发生时人的具体做法。或者用埃里希·卡斯特纳的话简单概括："除了行动之外，没有什么更好的做法。"但这种直接积极的做法带有每个人都无法摆脱的担忧：领导者只有在确认他人愿意与他建立起信任的情况下，他才能按照自己的想法开始行动。

6.3.6 内在协定

建立信任的第一步是在信任的给予者和接受者之间达成某种"协议"。作为希望被信任的一方，领导者希望员工能用合作的态度对待他的决定。因此施普伦格也将领导称作"交换关系"。交换的是对彼此的期望：企业能提供学习机会、声望和良好的气氛。员工相应地提供义务、灵活性、学习的愿望和持之以恒的毅力。

因此信任是一种内在的协定（因为没有书面的形式）。这种员工和领导之间的内在协定区别于外在协定：工作关系的外在部分表现为"金钱换劳动"，内在部分表现为"稳定换忠诚"。

领导者建立信任是以减少对自身的保护来实现的，比如说他扩大内在协定的部分，放弃外在的保障措施，放弃报告和各种条文规定。"削减保护措施是开始建立信任的有效途径。他们害怕出问题的地方正是需要建立信任之处。对领导者伤害的可能性越大，他营造信任就越成功。"[1]这种担当风险的做法被外界所接受，被认为是可信任的信号。

---

[1] 施普伦格，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者表现出来的可信使合作伙伴，比如员工，有义务做回馈。信任在某种程度上是一种要求。正如尼古拉斯·卢曼的结论说的那样，“证明信任就如同送人礼物，使接受的人着迷。”接受信任的人在回赠之前都觉得欠馈赠者一些东西。施普伦格将这个心理换种表达方式说道：赠送信任就如同是关系账户，只有做出相同的事情来平衡，才能将自己从义务中解脱出来。我很喜欢这样的说法，员工经常更喜欢以“休假时间换加班”的形式来缓解自己的义务压力。

麦当劳和可口可乐的合作自 1954 年以来仅仅以握手的形式达成就足够了，他们没有进行长期艰难的谈判。这种坚固的合作基础仅仅有四页纸，里面规定了最最必要的合作内容。合作双方都对另一方的信任给予了相同的回馈。

在日常的领导实践中，有很多种可能性可以构建信任：

※放心地把一项工作交给员工，而不是经常在其背后监督。

※在艰难时刻不是把所有的事情揽到自己身上一个人承担，而是宣布所有的人都有决定的义务和权力。

※并不独吞最重要的市场和客户信息，而是将它与别人共享。

※将某个可能造成误用的信息告之他人。

※将自己的领导工作看成是选举得来的，给员工以权力，在他们不满意自己的领导的时候可以把他选下去。

在当今时代，企业的成长取决于能否找到需要的员工，并将他们留在公司工作，竞争的资本在于最好的人才，在这样的时代，雇主不仅自动成为信任的提供者，也成为信任的需要者。这种换位关系至关重要。因此领导者不应等待对方先迈出第一步，而应当身体力行地从自我做起。暴露自己的弱点或许对许多领导者来说都很难为情，迈出没有保证回馈的第一步需要勇气和自信。但投资信任是安全的，而且是值得的。

彼得·德鲁克明确说道，信任是一种责任，“信任无异于彼此信赖和喜欢对方。这就要求彼此信任和理解对方。因此承担所有的责任

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是不可缺少的，这是绝对的义务。”[㊀]

在创造信任的过程中，相信别人值得信赖是必要的一步，每个员工，不论他处在公司的什么级别上，都同时是信任的接受者和给予者。施普伦格认为，员工是否愿意信赖别人取决于公司的框架结构。因此领导者应当思考：“信任在公司里是作为社会标准存在的么？在本公司/部门有哪些是关系到信任的重要问题呢？有哪些信任的障碍？有哪些规则与信任的原则相违背？规定强度有多高？”

施普伦格认为，建立互信的另外一个必要前提就是自信。为了成功，领导者应当面向大海，让陆地在视野中消失，他应当镇定自若，能够平衡信任与背叛之间的关系。心中恐惧的领导者总是试图控制环境，而自信的领导者却认为人是不可控的，但是可影响的。自信并不是对着员工说，“嘿，到我这来！”，而是对别人的尊重、内心镇静、充满坚毅，相信即使和不熟悉的人也能很好的相处，能够得到对方的信任。

有了自信便有了相信别人的勇气，因为信任就意味着信赖自己。领导者需要勇气，暴露自己的弱点，也需要勇气，及时地应对矛盾冲突，而不是临阵脱逃。

6.3.7 信任的最大敌人

施普伦格认为，尤其在男人之间，信任的最大敌人就是相互之间的竞争。竞争和级别阻碍了信任。级别使得企业内的各个成员为了更高的职位而相互斗争，而竞争说到底就是个“零和游戏”：一个人的成功等于另一个人的失败。每位员工都以自己的利益为中心。这十分具有说服力和逻辑性。另外，赖因哈特·施普伦格断言，平级之间的竞争甚至更为激烈，因为升职的机会非常有限。其实在平级之间也常

㊀ 德鲁克，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常有别的成功的象征，成功并不一定是地位和权力，我认为能够很好的领导一个项目就是成功的标志。

接下来的问题是：领导者怎么做才能获得合作和信任？他应当按照什么顺序来做呢？答案是所有人都有共同解决问题的意识。能将人们紧密团结在一起的是对问题和解决问题需要做的工作的相同理解，以及只有合作在一起才能解决问题的认识。需要人们在一起合作才能解决的问题必须是重要的，不言自明的。“如果企业成为只有所有员工共同奋斗才有未来发展的企业，那么它就一定是成功的。”[1]

6.3.8 如果信任崩溃怎么办？

信任是易碎物品。人们往往需要为了和员工、上司、客户和伙伴建立信任关系而投入大量的时间和精力，但是这一切可能会被一句故意或无意的话或者行为毁于一旦。但是斯普伦格在这里提醒我们小心的同时也为此做了严格的区分：对方是真的背叛了两人之间隐含的“协议”、玷污了信任？还是根本只是他辜负了过高的期望？如果对方没有遵守约定，没有试图为挽回做点什么，这样也可能会导致信任的崩溃。

当孩子已经掉进井中，当员工滥用了上司对他的信任，这时领导者该做的是深刻反省：为此自己应该负哪些责任？斯普伦格认为，这个时候最不应该做的是，出于个人的失望、不安定感和报复心为不信任大开方便之门，比如形成不信任的恶性循环。

即如果上司出于某种原因将对每个员工的缰绳都勒紧了，员工们会感觉到上司对他们信任度的下降，并且觉得自己和上司之间不再有什么隐含的“信任协议”。他们会由此降低工作积极性，大家之间的关系也不再紧密。这种现象让上司证明了他的“不信任”是有道理

[1] 斯普伦格，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，于是他加大了对员工的不信任，继续加强管制。这种恶性循环经常导致上下关系的完全破裂。

即使个别人不值得信任，为了防止以后产生不好的结果，也没必要将不信任宽泛化，这是不明智和无效的做法。一般来说我们应该信任大多数人，不信任只是个别情况。要不然猜疑将成为能够自我实现的预言。斯普伦格这样总结他对信任问题的看法：“信任让你有得有失，但是猜疑只会让你失败。”

但是为什么信任崩溃的个案会很快导致人们对信任的普遍批评呢？斯普伦格认为原因在于我们不对等的感受性：信任产生的巨大正面效应和合作的成功被认为是理所当然的接受了，但是滥用信任导致的损失却让人印象深刻。正如没有人会历数自己没被偷的东西，而只抱怨被偷的物品一样。所以存在这样的危险，为了阻止5%的人不正当行为而制定的规则也同时限制了另外正派的95%的人。这5%的人是无论如何也没有办法规整的，但是这些大大挫伤了另外95%的人的积极性。

在信任崩溃了的情况下，领导者也不应该出于对容忍的不正确理解或者只是为了当一回“恩人”而放手不管。没有任何举动等于是默许，它传递出来的信息是：没事，一切都好，滥用我的信任也没有什么后果。这种容忍会使信任贬值。我们需要弄清一点：信任也是有价的。对此赖因哈特·斯普伦格推荐在信任被破坏的情况下按照“第二次机会伦理”行事。

规则是：

1. 合作！永远首先提出合作！

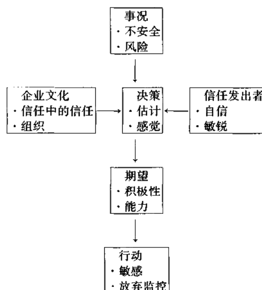
2. 如果提议得到响应，建立长期的信任关系。如果没有，马上实施惩罚，不留余地！

3. 一段时间后向部分人再次提出建立信任关系的倡议，但是这个提议绝没有第三次。

开诚布公有助于建立信任。斯普伦格说正是对冲突的解决将整个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业粘结在一起。（图 6-2）



来源：斯普伦格，信任领导，法兰克福/纽约，2002 年

图 6-2　信任如何产生

6.3.9　我们需要漫无边际的信任？

领导者和员工、同事或企业及客户之间的信任是一种预支的信任，它只存在于有限的时间、针对特别的一个或几个人、针对于特定的工作和行动，而不是终身的，不是涉及生活各个方面的。斯普伦格认为信任不是漫无边际的信任或盲目的信任，“有意义的信任永远是有限度的”。

正如没有绝对的自由一样，信任也与一定的条件相关。这些条件并非不信任的表现。在此斯普伦格认为信任和不信任不是一对矛盾，而是一对关联体：信任多一些，不信任就少一点；不信任多一些，信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任就少一点。信任和管制也不是反义词，没有监管的信任不可设想，监管甚至是信任得以实现的前提。信任指数越高监管也就更有实效。

但是也不可过分依赖于信任而将所有的限制和监管机制取消、不再过问和审核工作情况。信任并不意味着让领导变得盲目，让领导者放弃决策权或失去责任感，而盲目地相信一切都进行顺利、每个人都知道自己该干什么。

信任也不意味着防御性的领导者可以躺在信任的椅子上睡大觉，或者以信任作为借口，无所作为。信任不能与消极和后退划等号。

“现代的信任是对信任和不信任之间、监管和不监管之间混合关系的抉择。”在此斯普伦格从他最初猛烈抨击监管的态度上后退了一步，并且用精炼的结论概括了他想表达的思想，即在企业实践中，所有的事情都是一个“度”的问题。

6.4 自我责任

人们常常制定各种规章制度，用以敦促员工，但是往往事与愿违。除了这些条条框框之外，还有些领导者倾向于放松管制，下放责任，让员工们自我约束、自我激励。这样的领导者常自问：我如何能让员工们担起责任？我该如何挖掘他们的潜力？我该怎样创造一个让员工高高兴兴来上班的企业？赖因哈德·斯普伦格也研究了这些问题，试图寻求这些问题的答案。我将他对此类问题的回答引入我的这本书中，因为他的回答揭示了，优秀的领导依赖于领导者和被领导者之间的关系。

“我国不是一个资源丰富的国家，我们最宝贵的资源在于人的积极性。”这是斯普伦格的出发点。我们尽我们所能地充分利用资源和机器，但是人力资源却没有被充分利用。德国作为生产地的三大劣势在于过高的附加成本、结构问题和不充分利用人力资源。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

许多员工在长期的不作为和受束缚之后荒疏了自我责任和动力。如果指望他们做点除了写在他们职责簿之外的事情，只会听到这样的回答："这事不归我管。"大家在城市列车售票窗口询问晚点的列车，或在百货商场的售货员处质询刚买的衣服怎么一下水就变样了的时候遇到过这样的回答吧。但是这种"不是我负责"的现象不仅发生在贸易和服务行业。

竞争越是激烈，经济变化越是加速，内部的协调性就越重要，通过与员工积极合作，领导者进行有效管理。所以斯普伦格说："没有比将自我责任重新引入企业管理理念中更重要的企业工作了。"

6.4.1 有组织的不负责任

有这样一些企业，员工们整天怨声载道。这真是牺牲者俱乐部，所有人对任何事既不反对也不赞成。责任永远是别人的，不管是好的还是坏的。基本没有人愿意为自己的所作所为承担责任。每个人坐在自己分割的"小天地"里，完成明确定义的那么一点工作。这是斯普伦格对这种企业的一个描述。产生这种局面的原因很简单：分工、组织上的断裂、等级式结构、大型企业或国际化。

而且企业中存在普遍的对"责任"定义理解模糊的问题，甚至根本不知道责任是什么。这种不确定性表现在员工的行为中：他们在指责和同情、愤慨和失落之间摇摆。职责变得模糊，有事大家一起讨论，顶级管理者也兼管细节事物。但是由于轮岗制没有人觉得自己对长期决策负有责任。

通常情况是：员工们试图取悦的是老板，而不是将客户放在首位，他们或者只求平安无事。出于对饭碗的担心他们只通报发生的情况，而不是讨论如何解决。老板也不信任员工，而是通过规章制度对其进行管制，因为这毕竟是他的工作。问题被一层层地向上推。自我责任被由各种规章制度结成的拖网所缠住，成功所需要的创造精神也变质

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成了反对条文和政策的斗争。

为什么这种有组织的不负责任有如此大的传染性呢？因为责任有双重含义：一方面它是述职责任，它要求承担责任者对工作的误差说明理由、对责任人追究责任。另一方面，责任是正面的工作责任，它主动地被承担起来，带来发展和证明能力的机会。可惜在大多数企业中占主导地位的责任都是居于次要位置的述职责任，而不是更重要的工作责任。于是责任就变成了没人爱的东西。[一]

6.4.2 每个人都有选择权

然而原则上来说，企业中的每个人都负有责任，不管他在哪个层次上、做什么工作、起什么作用。在实践中接受一个工作就是承担起一个不可撤销的义务，需要你履行，在出现差错的情况下承担责任。从中我们可以得出自我责任的定义：“自我责任的日常意义在于愿意担负没有明确划分的工作责任。”[二]

斯普伦格认为自我责任就是：

1. 自律自愿的行为和选择。
2. 主动投入的行为和意愿。
3. 创造性的行为和答复。

每个将他的工作、他为之工作的老板、公司和他对工作的态度看作是他自己选择的结果的人，不会再认为自己是牺牲品，自己的工作也不是效劳。问题是很多人不愿意选择，因为他不想承担后果，因为他不想因为选择了一种可能而放弃其他机会。他想要所有，又不愿为之付出。不满足感和不自由感由此产生。大家都清楚，忍受痛苦比行动来得容易，斯普伦格说：“真正的自我责任产生于有意识的选择。……承担义务意味着知道自己有自由选择的权利，知道一切都是自己

㊀ 斯普伦格，2002 年。
㊁ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选择的结果。”

这不仅只是针对创造性的、要求高的工作，对于被很多人视为无聊和不重要的工作，也有不少人从中找到了行动的可能性和发展空间，因此他们推进着他们工作、享受着他们的工作。因为这是他们的选择，他们每天内心中对自己的工作进行着肯定。这不是说人们要安于现状，正好相反：有选择意识的人不断在选择着，他能够做这样的决策也可以做那样的决策，他可以选择改变，因为他对不成功和不完美有自我责任感。

有意识地进行选择的人，对他的工作有一种别样的态度。他和他的工作融为一体，全心全意地投入。斯普伦格说，即使不能改变外部条件，我们依然可以掌控我们的态度。每个人都可以自由决定，生气还是失落，将同事看作是危险的竞争者还是合作伙伴，将投诉看作是找上门来的生气还是有帮助的信息反馈。同一个情况可以被不同地诠释，不同的理解决定了每个人独立思考和行为的空间。

没有什么比激情更能驱动人的行动，因为不能给人带来快乐的工作只能让人毫无生气。在这点上斯普伦格是不同意弗雷德蒙特·马里克的观点的，我本人也不同意马里克的观点。马里克认为追求工作的快乐是心理学谬论。而斯普伦格呼吁：“爱你所做！”另外，清楚地知道你不是为老板、为公司或为家庭，而只是为自己工作，这点具有决定性意义。认为自己在为别人干活就是在否认自我责任。

6.4.3 领导者的责任

领导者越少，职责领域被分配得越大，越是需要员工们有自我责任意识。但是可惜许多领导者认为告诉手下该干什么或不该干什么是自己的义务。这些上司眼中的“义务”和“责任”被斯普伦格比作驯兽行为和不断强调自己优越性的行为。这种对领导工作错误理解的结果是养成了一群只会按上级指示行事的员工，对有效工作毫无帮助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

责任要么通过企业结构建立起来，要么通过命令和规定建立起来。这都要由领导者来实施。在此，需要和员工们建立完整、生动、可信和开诚布公的关系，原因斯普伦格说得很清楚：领导力即关系。说得不错，但是如何做到呢？斯普伦格只给出了一个具体建议：“创造一个温暖的群居环境。”这点如今也受到不少人质疑。斯普伦格还说：“只有会微笑的人才能胜任领导职务。”这样就好理解多了，但是要成为优秀领导人才只具备这个情商条件是不够的。这点我将在本书的第三部分和第四部分中继续讲述。

斯普伦格认为，要建立一个有利于自我责任、创造性和自我动力的领导与被领导关系有一个前提条件，即传统的企业等级金字塔要头朝下的倒放置，领导者应该在员工们的后面或下面而不是反过来。我认为这是一幅很有趣的图景。斯普伦格认为监视员工和剥夺他们的责任不仅在感情上是不够聪明的，从经济的角度来看也是得不偿失的。将员工视为自己的奴隶和附庸的领导者阻碍了员工们潜力的发挥，成为有创业精神想法和行为的障碍，而这些恰恰是如今企业急需的。这样的领导者就是在浪费最宝贵的人力资源。

斯普伦格对领导者的要求是：“我们需要的是以自我主动性为中心的自知框架。这个员工有自己的想法吗？他有什么倡议吗？他有什么特别之处？他能独立工作吗？他是等着分配任务呢还是会自己找事干？在他的工作领域内他会寻求变化吗？他会自己寻找需要的信息吗？在有干扰的情况下他能专心工作吗……那些像守门人一样只听着下班铃声的员工不是企业的未来。所以：请鼓励新的想法、倡议和民主勇气，并用奖励将之公布于众。”

斯普伦格还认为，领导者不应该强制员工接受普遍适用的标准，因为只有员工们自己最清楚他的工作意义在何处。我不能赞同这个观点，而且这个地方斯普伦格自己和自己矛盾了，他在讨论信任问题的时候说统一工作标准是领导者的任务之一，领导者应该监督是否按此执行，如果没有应实施惩罚。但是如果一个年轻人初涉职场，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还不懂得竞争和国际市场规则，领导者是否应该对他进行指导呢？要不他的成绩如何测量和嘉奖？每个人看待事物都有独特的视角，这是斯普伦格的基本出发点，因此每个人看待自己成绩也会不同。所以我认为绝对有必要让领导者和员工进行对话，为他们制定规矩和准则，使之能够与他人协调一致。

6.4.4 自我责任如何成为可能？

也会有这样的情况，有员工就是不愿做选择和承担责任，他尽量避免要做决策的情况，因为他不想支付机会成本和承担有可能出现的失误。他情愿跑到老板那里，将决定权交给老板。这时作为领导者你应该拒绝为他做决定，将决定权再次推给这个员工，因为不然你就干了他的工作。你可以并且应该表示你支持他做选择，并与他一道分析可能性和各自的后果，在风险面前给他勇气，鼓励他不要害怕，并且告诉他，即使出现问题他也可以解决。但是不要给他提建议（特殊情况除外），不要给他指方向，也不要在他面前表现得很防备。这就是自我责任。

即使有不怀好意的员工、同事或上司在这种情况下批评你没有领导者的力度，你也要明白，这种“放手”不是懒散地什么都不管，而是对员工自我责任的信任。每个人都对自己接手的工作负有责任。他必须决定独自承担义务并且知道自己需要什么。作为领导者也要学习不断阻止员工将领导者视为救世主的企图。领导者应该告诉员工工具在哪里，并且让他们自己用工具解决问题。

领导者应该鼓励员工们摆脱依赖的思想。领导者的任务不在于知道得比员工多或就每个问题都有现成的答案。领导者的能力在于激励每个人发挥自己的才能。在放手干活的同时是允许出现差错的。没有错误事物不能进步，多少伟大的发明源于错误或误差。领导者应该建立一个包容错误的环境，错误不会被惩罚或打上烙印，而是被视为学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

习的机会。对错误的害怕令解决问题的聪明才智大打折扣。错误本身不是问题，问题在于掩饰错误，如果领导者这样做尤其是个错误。

动力和责任产生于人与人之间的和谐共事，大家奔向同一个目标，互相视为伙伴。但是这种关系容易被批评毁坏。批评具有破坏性，因为它暗示有人独占真理，而其他人不对。批评还是一种羞辱，因为它要求别人改变原有观点，只因为那是错误的。因此批评很容易激怒人，使其用尽一切方法拒绝批评并用贬低批评者的方式重塑自尊。被批评者一定会为自己辩护并推诿责任。领导者用批评只会招致批评。

相反，信息的反馈为接受者提供倾听的可能。它提供人们以前没有的信息，为人们打开一个新的视角，而又不强迫接受它。因此反馈有助于缩小自身知识体系中的盲点，提供给人学习的机会。

如果一个员工总是不能取得好的成绩，那么领导者可能有以下责任㊀：

1. 领导者没能够建立起反馈文化，以至于人们不能开诚布公地讨论问题，而是掩饰问题直到它几乎不能解决。

2. 期望和衡量标准不均衡，每个人都只知道别人该干什么。

3. 对员工们的培训不够。

4. 这个员工是个声名狼藉的“怠工者”。领导者错误地聘用了他，没能够及时干预或根本没有勇气放弃他。

将自我责任变成领导者和被领导者关系的基础和企业构建的思想永远是可能的。只需领导者选择承担自我责任。

信任和自我责任是领导理论的第四个部分也是最后一部分。它们是对“优秀领导力取决于什么？”的回答，下文中将就一些具体情况分析这个回答。

㊀ 斯普伦格，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 7 章　领导情境

“具体情境决定领导力。”

情境主义者不认为领导力是领导人一定个性、被领导者的某些需求或正确方法和手段的结果，而是一群人关系和行为模式的结果。这也就是说，领导力会随情境的改变而改变，而且是由顶层人物在此情境中找出最好的出路或为问题找到最好的解决办法。由此，得出一个反面结论：一个成功的领导者可以适应任何情境，并能随手找来适合的领导风格。

情境和参与者一起决定领导行为和领导者的成功或不成功。这点也可以理解为，一个再优秀的领导者也可能在一个特定企业文化中或特定的市场条件下失败。简短说来：“没有人可以在任何时候、任何条件下成功。”[1]

7.1　参与者

“情境和个体必须相适应，”我们用斯普伦格的话开始我们这一段，“一个优秀的领导者也要用对地方。”领导者想要

[1] 斯普伦格，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功必须得到员工们的承认，要不然他就需要拥有大学文凭、学位证和等级证书的证明。领导者永远需要在具体的情境、具体的关系、具体的企业或具体的市场中得到证明。

7.1.1 份额理论

根据弗雷德·费德勒的份额理论，领导行为分为任务导向和人力导向两种。如布拉克和莫顿的栅格模式中所展现的那样，领导力不是独立的。在观察领导力时我们还需引入领导行为和领导情境两个条件，而每个情境又由三个变量决定：领导者被领导者关系、任务结构和领导者的职位权力。

费德勒认为，领导者被领导者关系由领导者个性、他与团队的关系、团队对他的信任和承认决定。任务结构则依赖于目标是否明确、有多少解决的可能、解决办法的确定性和可审核性。领导者的职位权力则来自于他职能行使的可能范围以及企业给予他的权力。领导者和被领导者的关系越融洽、任务的结构越清晰、领导者拥有的权力越大，领导情境就越好。也就是说，领导者就能更有效地影响团队行为。

份额模式在过去的20年中极大地影响了领导力研究，特别在领导者发展和培训方面。但是在我看来领导力的情境远远不是三个变量可以描述的，比如费德勒就忽视了被领导者之间的关系。而且他说到的三个变量联系紧密，不能分开考察。我认为费德勒的功绩首先在于他说明有效的领导风格不只一种。在不同的情境下不同的领导风格都能成功。他的这个观点在新近的研究中得到了大多人的肯定。

我们把我们的视线从领导情境转到更细节的一些地方，领导力也依赖于任务情境，依赖于你的任务的形式、解决问题的速度和任务情境的稳定度。一个稳定的任务情境需要所有框架条件清楚，风险可测可控制。而不稳定则表现在客户行为多变、需求不可预测等。研发部门的领导者应避免不稳定的情况，因为这既费时费力费钱又不能产生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好的结果。

美国人保罗·赫塞、肯尼思·布兰查德和约翰·杜威指出了领导情境的另一个因素即员工的成熟度。一个员工的成熟度一方面是指与工作相关的成熟，包括经验、专业知识、业务知识等。另一方面是心理成熟度，如责任感、动力、自我安全感、投入等。员工的成熟度越高，领导者的领导风格就越具有参与融合性。

7.1.2 要意愿还是要技能?

领导者必须掌握与不同员工类型相处的技巧。如果将员工按照他们工作成功意愿和工作技能分割，可以分出四种类型：明星型（高意愿、高技能）；兵卒型（高意愿、低技能）；无精打采的专家型（低意愿、高技能），可以比喻为必须亲吻的青蛙，这是人们不得不去迎合的人；问题型（低意愿、低技能），见图 7-1。

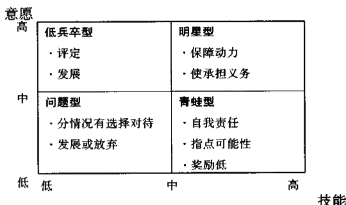


图 7-1 意愿-技能-矩阵

这个矩阵给了我们分析自己团队的线索，但是不要太依赖这个矩阵，因为它的划分毕竟过于笼统，忽视了一些个体差异。但这个矩阵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也是领导者的拐杖之一，借助它能更好地理解员工们是一个无定性的群体，每个员工都是特别的，他们也希望被看作各自不同。

对待四种类型的员工要采取不同的方式：对明星型员工进行激励，使其承担义务，给他们自由空间，指点他们发展前景，并且分配给他们有挑战的工作。对于兵卒型员工，领导者要让他们在干净的空间中成长，交给他们任务应遵循“每天多一点”的原则，通过反馈和单独指导他们可以不断成长。对于“青蛙”，领导者就应该仔细观察了：他们为什么积极性不高？我看人真的准确吗？这个员工对自己的理解和他人对他的理解存在背离吗？与这类员工的谈话不一定以达成一致为目标。问题型员工不应该被放逐，但是这种情况经常发生。要不这个员工愿意改过自新，要不就将他辞退。对待这样不思进取的人，领导者应有目标地进行谈话。

另外，领导者还应该根据员工经验和工作属性划分员工：我是需要一个经验丰富的老手呢，还是一个新人？老员工需要敬重，而新人则仰仗领导者而且需要学习。此外需要了解的是，一个团队需要分析家、执行者、团队合作者和其他类型在期望、利益和角色上互补的人。分析家更喜欢和数字、资料、事实打交道，和他的谈话也应该务实精确。执行者不愿说更愿做，他希望听到你跟他谈论即将完成的结果。而团队合作人能和谐地与人合作，与这种人谈话时你要把“人”放在中心位置。

下面我们要介绍几位领导学代表的观点，他们通过几个领导力过程之外的因素定义优秀领导力，但是这些因素至关重要，即组织和环境。领导力因此称为对企业内外框架条件变化的反应。

7.2 组织结构

组织结构构成领导力发挥作用的框架，所以它是领导过程中一个相当重要的变量。但是存在一个两难境地：领导者在一个一定的组织

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结构中行事，这个结构决定和限制他的工作、能力和责任。然而，为了推进创新进程，领导者需要改变现有的结构和文化。一个组织最基本的原则是“结构源于战略”，由此看来，企业结构是企业战略的工具和结果。

组织结构由劳动分工结构构成，包括工作分配、沟通结构和权利结构（包括等级）。沟通结构和权利结构由工作分工决定，它们也反过来影响分工。工作分配决定了上下级的关系，这种关系对每个人领导别人呢还是被领导产生影响。

工作分配也导致不同的人对自己的角色产生不同的期待。企业的复杂性和专业性蕴藏了紧张和冲突，此时特别需要优秀的领导力。

沟通结构在计划过或未经计划的信息关系中表现出来。每个人的信息存量和他可能获得信息和发送信息的可能性与他在企业沟通结构中的地位直接相关。由于信息对于领导力来说至关重要，所以沟通结构对企业领导过程的影响极大。

形式上的权利结构确定了单个企业成员间的上下级关系，使得领导者拥有名正言顺的权利。另外，在企业中还存在非正式的权利，它在可见的等级之外。谁能不注意到这些隐性的实权者呢？他们可能是老板秘书或资深项目负责人，他们虽然没有形式上的头衔，却都属于实权阶层，因为他们可以通过别的途径施加影响。

总结起来：领导方式也取决于已有或想要的组织结构的构造和复杂性。组织结构可以用五个指标描述：专业化、标准化、系统化、集中化和人格化。[一]另外，我们还常常区分构造企业和过程企业。

我们可以观察到从员工到企业合伙人、从独裁领导等级森严的企业到共同参与决策的企业的变化，在这个瞬息万变的环境中，我们不能僵化我们的企业结构。没有最好的组织结构，只有最合适的。[二]

现在有许多新的组织形式，它们是经济和工作领域范式转变的代

㈠ 海能，1998 年。
㈡ 德鲁克，2000 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表：如由管理委员会、项目负责人和跨部门的工作组组成的项目企业，它的基本原则是项目管理；自由技术人才通过拥有共同目标、高度信任和现代通信技术组成的“网络型”企业；结构松散的“虚拟企业”；“化学试剂”的形式，人和部门在其中可以任意自由组合，形成新的结构；不断划分工作范围的“变形虫”企业等。维京、高盛和西南航空这些美国企业是新组织的最好例子。他们生存格言是：“要么迅速，要么死亡。”它们有平缓的等级和有机结构，这使得它们特别灵活和易于行动。㊀

克利斯托弗·巴莱特和苏曼特拉·戈沙尔认为现代和未来领导力的核心任务不在于将人束缚与组织机构中，让他们适应结构，而是创造一个能最好地鼓励和利用人的组织，在这个组织中人被看作一个整体对待：“我们不能再将企业塑造成一个割裂的、等级分明的金字塔，而是要将其建造成一栋有着水平价值创造链和战略领导为房顶的房子，它的目标也是水平设置的，有着集中的神经、信息和沟通系统。”㊁

德国弗劳恩霍夫协会会长汉斯·于尔根·布林格尔认为德国经济正陷于低谷有个重要的原因是企业所走的道路不对：“我相信，许多企业还在沿袭过去工业时代老的企业结构。那个时候工作被分成多个细小的步骤，然后组装起来。对于现代这个创造性的服务型社会，具有创造力的工作需要用更加灵活的方式完成，这样才能发展面向未来的技术。如宝马公司的研发部门就没有规定固定的工作时间，只限定要实现的目标。”㊂

德鲁克在他的书《21世纪的管理》中写道：“组织结构要成为领导者工具箱中的工具。”要分析不同的组织形式，以便知道它们的长处和短处。“关键不在于找出一个唯一的组织形式，而是找到、发展和审核一个合适的形式。”

㊀ 凯茨·弗里斯，2002年。
㊁ 巴莱特/戈沙尔，2000年。
㊂ 论坛，2004年第二期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个组织的任务——不管它是企业还是公共管理机构——决定着它的战略，而它的战略又决定着它的结构。德鲁克也认为不存在最好的组织结构，组织结构只是“能让人们有效合作的工具”。领导力的任务不是寻求一个正确的组织结构，而是寻找“合适的”结构，并且不断完善它。有时我们需要的是分工严密、组织紧密的结构，有时分散型组织会更好，有时又需要团队工作。

德鲁克还谈到了一些普遍适用的组织原则：组织首先在内部是透明的。组织里面的人应该清楚他工作的结构。另外，权威和责任要成正比。俗话说，船长的权威在于他以全船的人的名义做决定。德鲁克认为组织的每个成员只有一个上司这点很重要。组织中不应该有“忠诚”纷争，每个人不能同时是好几人的“仆人”。所以，德鲁克很怀疑现如今的跨部门小组要向好几个上司报告的现象。

德鲁克认为企业角色有四个占统治地位的方面：首先是企业生产资源，也就是说，它将成本转化为能量。第二，它是经济链中的连接部分，这个经济链是一个整体。第三，企业是社会有机体，它服务于社会富裕。第四，企业构成一个物质环境，它同时也是这个环境的产物。

灵活，但是不要混乱。

我认为需要强调的一点是，僵化的结构的反义词不是具有创造性的混乱。我多年的管理培训工作的经验告诉我，结构的作用和被普遍承认的规则相当重要，特别是在变革的阶段。结构和规则使领导者能分配任务和责任、给予员工更多空间，以此来保证企业的效率和生产力。

德鲁克也认识到这种必要性：在危机时刻所有人的生存希望依赖于一个“明确的命令等级”。必需要有一个能做最终决策的“司令”。当船面临沉没的危险时，船长该做的不是召开全体会议进行讨论，而是下达命令。当然作为受过良好教育的领导人才，我们对“命令”这个词相当敏感，德鲁克在这里用这个词想说明的是有这样的情况存在，即决策参与制和授权制也是有限的。但是他仍然坚持平缓的等级制，在这个制度下决策层的数量越少越好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结构和规则保证质量标准，保证实际工作有序进行，而不必每次为每个人制定一套新的方案。结构不是生来就与变革和创新对立的，正好相反：结构使得信息传递得更快，过程进行得更加迅速，想法也能更好地被实现。

但是结构必须按照最小化原则安排或革新：联邦制的结构和原则必须取代等级制。从原来的互相依赖的部门制度要变成独立权利基础的联合，他们的连接机制是分散的沟通与协调机制和领导委员会。文化和结构必须支持创造性和创新性的发展。企业需要灵活的构造，这个结构要能促进合作、增进人的动力、帮助员工跨出他的职责范围看待工作、进行工作。我们需要的是一个感性的氛围，这个氛围欢迎创造、创新和变化。[一]如今不是要把人培养成“组织中的人”，不是要把他们培养成大机械上的一个小齿轮，而是创造一个灵活的、能更好地利用员工知识和资源的机构。[二]我们要围绕人建立组织。自然这个要求说起来比做要容易得多，我在这里提及这一点是因为根据我的经验，很多领导者一直没有真正内化这个原则。

另外，组织的构建不仅要以目标为导向，还要尽量避免差的、不称职的领导者给组织带来危害，尽早发现、尽早处理。[三]每个企业都应该有监督和审核实权人物的机制。领导层不是象牙塔，领导者更需要反馈，才能不断完善自身。权利永远不是独立的，它总是为了服务企业而存在，而不是相反。

7.3 企业文化

领导力不能从真空中产生出来，而是永远依赖于价值、规则、定位和企业成员的思考方式。这些因素受个人社会性和个人经历、环境

㊀ 莫斯·坎特，1998 年。
㊁ 巴莱特，2000 年。
㊂ 马里克，2001 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文化和企业文化的影响，管理和文化紧密相连。比如，向员工提出与他们文化不符的要求注定要失败。一个社会的经济变革只有在文化也相应变化的情况下才能成功。

领导者必须对企业或社会文化目光敏锐，他要能感受到这个体系中的规则是什么，哪些价值是重要的，存在哪些社会具体环境。这一点在国外表现得越发明显。但是仅仅感受到也是不够的，领导者必须认识和评价文化给予我们的可能性，并且知道自己应该如何改变它。

领导力理论中有两个理论专门研究文化因素：法人管理和开放体系理论。法人管理研究世界不同文化中的领导结构和领导过程以及确定它们之间的不同和相同之处。开放体系理论研究的是问题如何在组织中产生影响，以及这些影响如何决定组织成员的感觉和行为。

相邻理论的许多研究结果证明了企业文化、组织文化和企业内部的“亚文化”对领导行为和领导力效果的影响：不同文化决定了个人在社会体系中的不同角色，强调不同动力因素，使企业中产生不同的权利结构和受不同行为模式影响的管理体系。领导的方式方法也反过来影响组织的文化。因此在每个企业，领导哲学和企业文化存在密切的相互影响，双方既是原因又是结果。[一]

环境的作用我们在本书 1.5 中讨论过，它以稳定或不稳定的形式在完成现有工作中扮演一个角色。环境参与领导情境的形成，是一个重要的影响因素。“就像人有价值观一样，组织也有一定价值观。个人价值应该必须与组织价值结合起来，要不然工作将会变得无效。”[二]价值观等于测试和胶合剂。

企业文化和领导文化二者紧密相连，彼此决定。好的领导者是企业文化的一部分，他的价值观、行为、沟通方式和他的“规矩”对企业文化影响深刻。领导者的个性应体现企业文化，领导者在日常生活中应是表率。领导者的行为应该追随企业的原则，为其他人定下标准，

㊀ 海能，1998 年。

㊁ 德鲁克，哈佛商务管理人，1999 年第 5 期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但不是制定僵化的“法律”。

优秀的领导文化可以通过关系网发展已有领导潜力，通过提供价值、目标以及通过分散化建立起来。大型企业如3M、惠普和通用电气成功地建立了一个稳定的、受承认的、有效的和创新的领导文化，而且这个领导文化还是企业文化的一部分。“将企业文化牢牢地与真正的领导力联系起来是领导艺术的最高境界。”㊀如果权利集中的话，在领导个性、领导风格和企业文化这三个受社会影响巨大的因素之间将会产生联系。

我们仰视和俯视整个问题，发现有巨大影响力的不只是企业文化，其实社会文化和国家文化也在其中扮演重要角色。它们影响领导者的个性和被领导者期待。如果一个成功的领导者在美国受到个人崇拜式的追捧，他在荷兰就不会受到这样的“待遇”，因为荷兰文化忌讳这样的个人崇拜。在荷兰，领导者更像是一个殉道者，为了企业和员工的福利而牺牲自己。法国领导者和德国领导者的风格又不一样，法国人的领导更网络式、更人性化。“有些因素如权利、地位和等级都扮演完全不同的角色，而对于控制和权威，来自不同文化的人有完全不同的看法。”㊁

特别在当今全球化的背景下，企业文化有了一个联系性的、跨界的功能，对此莫斯·坎特描写到：“共同相处和共同的语言帮助不同背景或来自不同地区的人们无障碍地合作。”㊂同时，管理者应该将他的原则和方法与当地文化融合起来。㊃

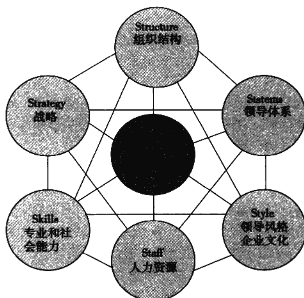
替代理论我这里就一带而过了，因为它们将讨论的焦点从领导者直接的、互动的影响转移到企业方针、结构、体系和战略的间接和结构性的影响上。这些理论给实践带来的作用是较小的。㊄

㊀ 科特，1999年。
㊁ 凯茨·弗里斯，2004年。
㊂ 莫斯·坎特，1998年。
㊃ 德鲁克，2000年。
㊄ 海能，1998年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20 世纪 80 年代产生的 7S 模式可以为我们提供很好的对基本组织影响的概况。[1]这个模式划分了企业的 7 个成功因素：战略、组织结构、管理体系、公司文化和领导文化、人力资源、专业、方法以及社会方面的能力和备受推崇的价值和目标（图 7-2）。

这个模式清楚地表明了所有因素都要顾及到，没有哪个因素可以因为其他某个因素受到贬低而得到强调。这也不可能，因为它们是相互紧密联系的。要理解一个企业首先要以这个模式作为出发工具。重要的是，每个企业找到自己的发展道路，是强调大家共同努力呢，还是给予领导力一个特殊的地位。



来源：彼得斯/沃特曼，优越研究，纽约，1982 年。

图 7-2　企业的 7S 模式

[1] 彼得斯/沃特曼，1982 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总结：

软因素的力量

以上介绍的各种关于领导力的观点都有它们的合理性，而且它们之中的大部分对实际操作有用。然而它们太局限于一点而忽视了其他因素。领导力既不单单是领导者的人或是工具的问题，也不是情境和被领导者的问题。领导力在这些互相重叠的和影响的交集中运动。这个事实才是中心。

这四个因素——或者你可以说五个六个抑或是三个两个——在下一步中可以划分为两类：硬因素和软因素。硬因素是可触摸、可测量的量，如结构、市场和环境条件、领导情境或过程。软因素是关系、感觉、动力和期待。这些软因素很难或根本不能被计算或定性。

在如今大多数企业中，给予优秀领导力的软硬因素以关注，但是这种关注却不能反映它们真正的意义：人们把它们的影响比作冰山，可见的硬因素占据15%，在表面下埋藏的软因素占到了85%（这一点在本书的第三部分有详细讲解）。金钱、时间和能力大部分投入到了可感知的部分，而一些不明确的数值如感觉、伦理、动力和关系则很难测量。但是今天的领导者必须灵活运用这些资本，发现人、发掘人，如果他不仅仅只是想得到一个普通的评价的话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三部分

系统领导力

——塑造世界，他人乐意追随

LEADERSHIP

“我们必须要热爱我们所从事的事业，这样即使是最粗笨的工作，也是一项创造”。

——伏尔泰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第8章 整体观察

要想应对21世纪的挑战，顺应新的发展，必须具备系统领导力。系统性的领导以人为本，注重人才发展。它作为一种理论处于以网络化、速度和知识管理为重点的全球化的要求和个体领导力的个性（说得极端一些，极端自私性之间的紧张关系）中。

系统性前景对于关系、沟通、变迁和环境来说是开放的。它为个体的成长、企业归属感和自身责任感的形成、工作热情和信任的产生创造了空间。系统领导力使网络化的决策成为可能，后者是如今综合的、动态的、严苛的框架条件所必需的。系统性地领导就是个性化的领导，有自己灵活的风格，能根据事实情况、企业和接受领导员工做实时的调整，而不是依照标准化的程序，按部就班。

“系统的”这个概念被大家神化为一个带有神秘色彩的词汇。一切都是系统的，每个人都进行着系统的工作。其实没有一个人能真正解释什么叫做系统的。我们将这个概念从古典系统理论的社会学基础中分离出来，在领导力这个主题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上系统地思考就是指直接和敏锐：在事物的彼此关联性中进行思考。除此之外，它还指用心观察，而不是一味地评价。系统的工作就是指不断地提出问题，而答案并非是现成的。这个对什么来说是好的？这背后还隐藏着什么？意义在哪里？什么和这个有关？某些确定的程序和行动在哪些不同的层面上进行？有哪些相互关系？

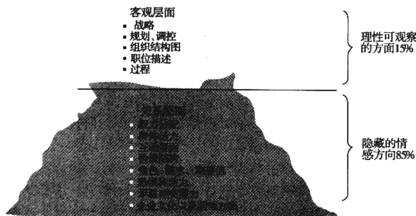
系统的角度使得我们将焦点从人或问题本身拓展到整个关联上去，使我们不再将自己的注意力集中于一些单个的数值，而更多地关注这些单个的数值和活动体之间发生了些什么。通过有针对性、系统地发问和细心聆听，我们可以“读到”某个人或某个企业的内心地图。除了提问和倾听以外，观察也是系统行动的一个基本要件。观察其他人是怎么感知他们周遭的那些事物的，以及观察那些他们在这个过程中没能注意到的东西。

8.1　泰坦尼克问题

系统领导力看到的是整体，也包括那些在第一眼没有看见的东西。其他理论经常只会根据简化了的“诱因—效用”原则研究那些明显的、可测量的过程、问题和结果。它们以人的行为和决策大多数都是有意识的、理性的、可以直接进行调控这一点为出发点。对它们来说，领导是否奏效，企业能否成功取决于事实、结构、职位描述、是否掌握了领导工具，取决于设定的目标、采取的战略和企业政策。

它们在这个过程中只看到了事实的一小部分。企业和冰山其实道理是一样的。我们所看到的露出水面的那部分其实只是冰山一角。大部分都隐藏在水面之下。那里所蕴藏的才是巨大的、绝对不可小觑的力量，正是它们决定了冰山移动的方向。它们是无意识、无理性的，同时也是非正式的。权力和结构、群体活力、感情、关系、个体需要、信念、价值和文化通通都属于这一块。如果我们没能发现这个部分的存在，或者说我们低估了它的影响力，即使有再全面的专业知识，作为领导者的我们也无法避免企业大船的沉没（图 8-1）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来源：丹尼尔·皮诺，管理向导，2001 年，巴特哈尔茨堡。

图 8-1　冰山模式

8.2　领导者作为系统的一部分

在系统理论中领导者就是观察者。他们从自己观察到的东西中构建出事实。系统理论家的词典里面没有“客观的”、可测量的、不变的事实这些词汇。[㊀]对他们来说只有不同个体对事实抱有的设想和对事实进行的感知。在理想情况下，领导力首先对自身进行观察，然后再在此基础上对自身所属的系统进行观察。领导力必须要能领会到自己不仅是在某个系统中工作，而且也是构成“这个系统的一部分”。这就是说，他们必须要愿意离开自己的舒适区域，以便从外部对系统以及系统自身所带的优缺点进行观察并进行可能的改变。

比勒费尔德大学前社会学教授尼古拉斯·卢曼认为，企业是一个

㊀ 诺伊贝格，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由单个部分组成的封闭系统，它通过与外部环境的界限来突出自身。这些界限同时也是系统同一性的基础。系统根本的组成部分就是沟通。沟通使得单个组成部分之间产生了彼此相连的关系。我们不可能从外部来对一个系统进行调控。这个系统根据自身规律性来对输入的东西进行加工，可以说它自行进行着管理。当它从外部接纳相应的动力时，能够独立地针对环境变化进行调整：

"当总有一个自创自生的沟通关联体产生并通过限制适当沟通与环境界定开来的时候，一个社会性系统就产生了。据此社会性系统的组成要素不是人，也不是行动，而是沟通。"[㊀]

此摘录的最后一句话只适用于理论范围，在领导力实践中它对我们没有太大的指导作用。因为在领导力实践中我们正是要和人打交道，要做出不同的行动。对我来说，强调沟通对系统和系统领导力的作用是非常重要的。正是在这个地方，我在进行领导力研究工作时遇到了很多盲点，不管是在公司的沟通结构以及沟通渠道方面，还是员工是否愿意进行合理沟通以及个体沟通能力方面。沟通并不是通过记事本或者公司内部杂志传递信息。同样沟通也不仅仅是宣布命令和规定。沟通是一种互动，是倾听、讲述和理解——这三者的顺序不能颠倒。

沟通研究学者弗里德曼·舒尔茨·冯·图恩在此基础上谈到了信息的四个方面。除了我们所熟知的事实层面和关系层面外，舒尔茨·冯·库恩还提到了自我表露和呼吁层面。他所指的是什么呢？每一个人在进行沟通的同时也泄露着自身的一些东西。除此之外，我们所做的每一个表述都包含着对对话伙伴的呼吁。对领导力来说，为了破译这些蕴含着的东西，揣摩"言外之意"是非常重要的。

当某位管理人员对一种情况或某个员工作出表述的时候，其实谈到的也包括他自己，述说的对象也包括他自己，因为他也是系统的一部分。他有自己个性的观察视野，受制于自身的感知模式和选择机制。

㊀ 卢曼，1986 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他并非局外人，在他的认知中始终会存在一个“盲点”。一个领导者看到些什么，他对此如何反应，会泄露他以什么方式对事实进行梳理。像反馈、培训、管理和询问这些手段可以协助清晰地辨认这种盲点的存在。

领导力所感知的经常是他们的员工所感知到的东西的反面。美国管理咨询顾问克拉克和克罗斯兰德举了个非常明了的例子：90%的领导者认为自己可以就某些设想和内容进行很好的沟通，而只有30%的员工承认这一点。

自创自生原则（系统的自我创造和自我维持）移用到公司上来，就是说要保证公司长期的顺利运转，关键不在于单个的领导力，而在于系统内在的、固有的力量，这些力量能够脱离人的影响保证公司的持续存在，能促成决策，能传递知识。

说得简短些：最好的老板就是那些懂得如何使自己变得多余的人。

系统的观察方式并非要求看清楚世界最本质的东西，决定整体的全貌是什么样的。它更多地是在构建单个部分之间的关系，而全貌正是从这些关系中产生的。一方面问的是事实上的关系：还可以为了哪些其他事件或决策缔造这种关系？彼此之间如何界定？另外一方面是指社会联系：行为人被定位在哪些人的网络之中？另外一个人会怎么看待这种情况？最后一方面是时间上的关系：某一事件有什么样的前任事件？它的最终结果又是什么？系统论者寻找的是模式和过程，而不是简单的诱因。

关系的这三个层面给领导力提供了进行间接调控的可能性。系统的领导力并不是从上层开始的，而是从底层开始的，或者换个更好的表述：是从内部开始的。这样我们就接触到了系统行为方式的另外一个重要特征，对变化的适应：变化是经常都会有的。状态或事件只是对过程的某个点的写照。秩序和稳定总是不间断地重新产生于起伏的变化之中。结构和关系也处在持续的变化之中，而这种变化没有因果联系，不是线性的，也并非演变的，它是网络状的、圆周形的、错综

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

复杂的。

所以通过组织，也就是结构、松动的连接、计划和规定来创造一定的稳定性是很必要的。这样一来，并不是每一个行动都会导致整个系统内看不透的反应的大汇集。系统地领导不是说任由那些我们无法控制的事情发生，而是要对可能的东西进行调控。系统地领导就是说为系统设定规则和界限，间接地、有针对性地促成改变的发生。

8.3 以激励取代命令

我们的目标不是从外部进行干涉，而是要推动已有的系统自行发展，并藉此促成持续的改变。根据作为系统理论基础的自我维持理论（自创自生原则），要从外部改变固有的互动模式和界限是不可能的，这些模式和界限是系统自身为了自我维持发展出来并一直保有的。一个系统总存在于动态的平衡中。静止和僵化意味着系统的毁灭。

系统领导者懂得如何利用并强化一个企业的自我发展潜力。要在一个处于不断变化中的环境中存活下去，这种潜力是至关重要的。每一个企业中蕴含着改变所必需的知识储备，我们要做的只是将它激活、合理组合我们的人力资源、打开新的视角、负责进行沟通、获取系统还欠缺的信息。只有这样，才能将个体所拥有的知识汇集起来为企业发展服务。

一个系统，一个群体，一个部门或者说一个企业要用激励来做些什么，完全在于它自身的决定。没有强迫，也没有命令。真正系统工作的人不会到哪都提着一个大大的工具箱，他们只需要转动几个小螺钉，然后问题就解决了。像员工阻扰措施的实施或通过领导者来快速贯彻某些措施这样的行为方式附带的消极效应太高了，本身也起不了太大的作用。我们要尊重那些已经发现的东西，并将其融入到改变的进程当中去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系统地领导正是以领导者能战略地、有针对性地、在大关联的背景和长期的模式中进行思考而出众。他们对问题的分析和描述是综合性的，但不会贸然地进行消极的评价。从构成主义的角度来说，我们要乐于见到这些问题和干扰因素，因为它们正是促成改变和进步的诱因。在它们的“压迫”下，系统必须一直保持灵活，不断地学习新的东西。系统管理者的思维既是分析性的，也是综合性的，因为分析可以提供关于各个组成部分的知识，而综合则可以为了解它们各自的功能提供启示。

系统的企业发展不是在领导层的象牙塔中进行的，也不是秘密地完成的。它就产生于日常工作之中，产生于公司各个阶层关键人物的积极参与。它--直以员工和企业文化为准心，会将企业的独特性和综合性纳入考虑范围，是一个连续的过程。

系统领导力的基础是网络化的思维，这种思维完成于不断的圆周运动之中，因为在一个综合性系统中，某个确定的行为或某种确定的情况绝对不会只对应着一个诱发因素。所有一切都彼此关联，都必须纳入考虑之中。系统某一部分的变化会导致其他部分的变化，而后者的变化又会再次对它产生影响。这也就是说，系统领导力会为变化过程留出发挥效用的时间，他们不会期待着所有一切、所有员工就像按按钮那样，一按下去就作出反应，如果不这样就会快速进行“事后调整”，这不是他们的风格。

出发点是“活力”，根据社会学家尼克拉斯·卢曼的结论，这种活力源自互动、行动、决策和沟通。正是它们决定了一个企业的本质。通过将现在的决策与已经做的决策挂钩的方式，企业进行着自我运转和维持。而这种活力必须同员工搭上线。从这种意义上来说，那些认为必须要对下级进行“干预”，要手把手教他们怎么做的“指导家”类型已经过时了。系统论者则是通过沟通和紧密的信息网来发挥自己的领导艺术。在改变员工的行为之前，他们会改变自己的行为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.4 以学习取代操控

除此之外，要进行系统的领导还有一个前提，必须接受综合性系统固有的不确定性和不安全性。综合性系统的组织和发展都是自动自发的，我们完全无法对此进行 100% 的预测。每一次干预除了带来期待的效用以外，肯定也会导致数不胜数的“附加效应”，因为系统的各个部分总是网络化地彼此联系在一起。

所以，灵敏的直觉和一定敢于承担风险的意愿是系统领导者重要的性格特征。他们总会在系统自身活力和特征的基础上研究出解决方案，他们不会因为图方便省事用一些现有的标准化解决方案打发了事。领导力仅仅为被领导者的行为设定一些重要的条件，进行调控，为被领导者提供信息，授予他们进行自我调整的权限，领导和系统的自治以这样的方式得到了协调。

其中包括了领导者对系统，也就是企业和其员工学习和发展能力的推动。同样，领导者自身也需要不断的学习，以批评的态度审视自己的构建和指导方式。学习的能力当然也涵盖了放弃旧的行为模式、脱离熟悉的模式的能力。灵活性是最高准则。[1]

从这种意义上来讲，“发展”不是革命，而是学习。企业的员工必需学习，而且必需经常性地学习。在知识社会中，终生学习是最关键的成功战略之一。一位系统地思考着并行动着的领导者也会促使他人学习，并为他们提供一切机会，让他们学到新东西。同时他们自己也处在一个不断的学习过程之中，不断获得反馈，不断接纳新的视角和理念。

[1] 普罗普斯特，1991 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 9 章　理智和情感的领导力

前不久去世的战略导师苏曼特拉·戈沙尔已经预言了以资本为导向的管理哲学的终结：过去的 50 年间，紧缺的资源资本一直被视为促进经济发展的飞轮。金钱就是可以为企业带来好处的杠杆，这种传统的管理理念正处于消亡之中。

如今，金融资本不再是紧缺的产品了。理念、知识、企业身份和人力资源才是真正的瓶颈。而这些战略资源在未来 50 年内将会更加紧缺。真正实现企业最大价值增值的是人，也就是说，迄今为止一直被视为成本花销因素的员工，才是真正的投资者。

除了智能资本以外，人还带来了另外两个关键要素，它们在可预见的将来将共同决定企业的竞争力："社会资本"，也就是建立以及保持与其他人之间长期关系的能力，这种关系的基础是信任和相互性。另外一个是被戈沙尔所指的"情感资本"，也就是使理念能够落实到行动的力量。智能和知识，关系的建立和维持，真正的行动力——对戈沙尔来说，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些就是领导力必须要理解并掌握的新的关键要素。

企业的市场价值有自己的支柱：员工怎么样，企业就怎么样。这个观点在德国管理理论和实践中已被广泛接受。2005 年，管理和领导被定义为一种能力，一种找到员工，并对其进行领导、激励、约束，能够留住他们的能力。要想进行成功的领导，就必须具备对人、对情况、对事件的敏锐感觉，能看到隐藏的东西。“以命令的方式进行领导——即使命令是在礼貌的情况下传达的——通过过程和结果检查进行领导已经是过去时代的残留物了”。㊀我们不仅要允许情感的存在，我们甚至可以说它们对有效的领导是非常必要的。相比之下，以“如果这样，那么就……”模式为参照的可靠的领导工具和工具就不那么重要了，甚至可能弊大于利。

“内部关系管理”这个概念指的是领导者为了利用企业内人与人之间的结构实现并优化企业目标做出的努力，也就是和人际关系打交道：沟通、团队领导、项目管理、主持、反馈、培训。理论上指的就是这些。但是实际上又是什么样的呢？

2001 年德国领导力学院的一份问卷调查强调了管理自我意识中的范式变迁，并指出了要求和事实之间的鸿沟：接受调查的领导者中只有 1/3 的人对自己企业中的关系管理满意。将近 1/2 的人每周花在员工层面上的关系工作的时间不足 3 小时。很多身居上位者一周的大多数时间都耽搁在了路上。老板和团队领导必须利用每一分钟来与客户、产品和市场接近。相应说来，花在团队领导和员工身上的时间就缩水了。

尽管存在所有这些客观的强制性，但我们仍可以将下面这一点作为出发点，在回答为什么关系管理欠缺这个问题时，大多数接受调查的人都选择了没有时间这个答案，他们主要是为了迎合社会的期望值。时间紧一直被视为成功人士的身份象征，是热情和创造力的表现——

㊀ 罗森斯蒂/瑞格内特/多姆施，2003 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而不会被视为时间管理糟糕的证明。这种情况尤其常见于男性的领导者。身居高位的女性领导者在实现企业目标方面会比男性同胞更注重团队的合作。她们会比男性老板更以使矛盾冲突力量朝着积极的方向转化为重心。

企业中互相合作的人越多、承担相互责任的人越多，人与人之间的沟通就愈发重要。能够将文化和兴趣联系起来的同事关系是非常受欢迎的。对比那种情感上的疏忽，或是做做样子的表面文章，我们需要的是能将期望、恐惧和禁忌都拿出来坦诚布公地进行讨论。因此关系管理对我来说是合作性领导力的国王纪律。

但是，如果这一纪律太过频繁地应用，具体说来就是无论在什么样规模的企业内它都像“消防队管理”那样得到执行，会带来很糟的结果。当某位重要员工的辞职信摆在眼前的时候，公司老板才会发现（欠缺的）人力管理和营销的价值。从这个角度来说，优秀的员工其实完全可以与企业的最佳客户相提并论：他们对企业的忠诚来自于个人的事业心和发展需求。只有进行诚实并有决断性的关系和价值管理，才能完全挖掘出员工的潜力。

这一点已经在国外流传开来：外国同行们都认为德国的管理者冷酷、无礼——尽管德国在“技术性人才导向”，也就是共同决策权、解聘保护和社会福利制度，国际评比中位居前列。对斯普伦格来说这并不矛盾。毕竟德国已经将企业内的人力资源转让给系统和工具了。

这一点也是我们在学院中常年拿来做培训内容的问题。在领导力工作中很大程度上要牵扯到交往能力和对别人的尊重。即使再好的激励体系也不能替代这一点。我们所追求的是在现有的情况下实现有效的领导，所以领导者也需要通过针对性的训练、教练或手册获得一些辅助性的工具。这也为领导者以后同真正意义上的关系管理问题打交道扫清了障碍。我的经验是：之所以有障碍存在是因为交际能力和对别人的尊重这两点仍带有神秘色彩和情感因素，属于心理学范畴。这要求在研究领导者问题时耐心和持久的恒心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1 软硬因素——珠联璧合才是真谛

良好的关系管理是企业成功的重要因素之一。但是众所周知，人缺了一条腿是站不起来的，至少在经济活动中是不行的。我们所面对的挑战正是在于把硬软二要素联系起来，将情感和公司目标协调起来。二者的混合将成功调动员工和领导者的能量储备，而那些即将摇摇欲坠的公司与那些处于超车道的公司相比，所欠缺的正是这一块。在此我们再次感谢苏曼特拉·戈沙尔给我们带来的促成企业继续向前发展的决定性认识。

我们要做的不仅仅是要让所有人都感觉良好、感觉幸福。我们更是要创造并确立一种能和员工进行情感沟通的想象和战略，“使他们有所依靠，激发他们的工作热情，让他们保持清醒，并为他们提供自身发展的机会。”[㊀]领导力的意义正在于：给予员工最佳的条件和激励，使他们做出在单独行动时绝对不可能完成的业绩。

一个企业的能量水平取决于能量的强度和质量。主动性、互动性、反应力和鼓舞力则是能量强度的指示器。从质量来说，能量可以是积极的，它可以激发热情、快乐和满足感，它同样也能扮演消极的角色，带来恐惧、挫败感或悲哀的情绪。

淡薄的情感因素，不管是消极的还是积极的，要想刺激人采取一定的行动，是没那么简单的。如果一个企业内占主导地位的是淡薄的积极情感，它就好比是在一个“舒适区”里面，员工比较有满足感，相对来说也比较冷静沉着。但是却少了激发战略推进或变化进程所必需的能量强度。处于“听天由命”状态下的企业的特点则是淡薄的消极情感。员工们抱着一种漠不关心的态度，觉得自己和企业大整体是

㊀ 布鲁赫/戈沙尔，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毫不相关的。他们不知道自己该关注什么，没有主动性，处于不知所措的状态中。

高能企业的特色则是强烈的紧迫感和巨大的“魄力与干劲”，这使得他们的工作更有成效、更具创造性。强烈的消极情感和较高的能量强度之间的综合作用将把一个企业推向“激进区”，这种情况下员工们就只剩下竞争的思想，他们有很高的主动性，会为了实现企业目标努力不懈。最后是处于“热情区”的企业。强烈的积极情感，比如说工作上的乐趣和对取得的成绩的自豪感，使得这类企业处于繁荣的状态。对员工的鼓舞指的就是将他们的注意力和主动性全都集中到实现共同繁荣这一点上来。

当然，每一个企业内都潜伏着危险的能量掠夺者，比如加速陷阱、惰性陷阱或侵蚀陷阱。持续地要求加速和变化的压力会导致整个企业失去热情。企业一旦丧失了开发并利用资源的能力，惰性陷阱就会突然袭来，企业就不再具备对环境变化作出反应的能力了。当企业同时面对外来的威胁（或机遇）和内部矛盾，而员工已经因为内部纷争筋疲力尽的时候，企业就会落入侵蚀陷阱之中。

9.2 没有童话——关于恶龙和公主

我们已经可以确定，能量水平和情感状况在巨大变化的情况下具有举足轻重的作用，可以决定企业的生死。成功完成巨大转变的企业通常会在以下两种理论中选择其一来释放并引导企业能量：“杀死恶龙”战略或“赢得公主”战略。

在“杀死恶龙”战略中，管理层会有意识地将员工带入激进区，以激发他们的注意力、情感和行动力。飞利浦电信在 1990 年为我们展示了一个经典的例子。时任 CEO 的杨·蒂默在开会时把一份假造的、日期提前了 7 个月的报纸摆到了管理人员的面前，上面的大标题写着“飞利浦宣告破产”，藉此将企业所面对的恶龙、所面对的威胁，清清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

楚楚地展现了出来。杨·蒂默凭借此举将这一预言在员工中引发的恐惧和愤怒成功地转化成了能量和热情，从而扭转了大局。

在“赢得公主”战略中，领导力将企业引入热情区，在这个区域内企业会描绘出一个新的远景，激发员工为此努力的热情。在此我们也需要尽可能地把欲望的客体描绘得生动立体一些。正如索尼的老板出井伸之所做的那样，他让人创造了虚拟的 Vaio 世界，以便能让自己的员工感受到“公主”变成现实的情景。索尼从 21 世纪初开始就面对着艰巨的挑战，如何实现自身从电视制造商到多媒体康采恩的转变。[㊀]

最理想的情况是领导力把恶龙杀死，赢得公主，也就是说把激进区的直接性、纪律性和决断性与热情区的鼓舞、愉悦感和自豪感联系在一起。当然这种理想情况是非常罕见的。

到底是选择恶龙战略还是公主战略——不管在哪一种情况下领导者都必须有能力，从情感和关系要素出发针对不同的情况和员工做出调整，在员工和自己身上激发出现实情况下所需的那种情感：“如果需要杀死恶龙，那么我们需要的就是高能的、果敢的、有贯彻力的领导者；如果要赢得公主，那领导者则需沉着冷静、给人柔和的感觉、有独特的魅力和设身处地为别人着想的能力。”[㊁]

㊀ 布鲁赫/戈沙尔，2004 年。

㊁ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 10 章 魔力三角："我"—员工—企业

好的领导力的中心在于对关系的管理。因为领导力总是在三极之间微妙的压力场中活动的：领导者本身，也就是"我"、员工和企业。这三个量就构成了成功领导力艺术的框架。领导其实就是一门艺术，而绝非简单的技巧。它不仅需要力量、技术和灵活性，灵感、情感、理念、热情、勇气和个性也是不可或缺的。

在过去的 15 年以来，也就是我身为领导者其中一员的那段时间，领导力经历了重大的改变：以前原则性决策都是我在做，具体实施则交给员工去做。如今，员工需要有更多的话语权，希望参与到决策过程中来。现在领导这活儿比以前更累人了，但员工和企业所获得的成效更大，也更让人满意。作为领导者的我现在必须退居二线，放手了。但是没变的还是那一点，领导者为员工确立行动的框架，使他们感觉有把握，为他们指引方向。如果领导者在缺乏这一根本前提的情况下放手，情况就十分危险了，最后可能在一片混乱中结束。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“更严密的结构、更详尽的规定”——在德国企业中我们经常可以听见这样的口号。但同时也传出了这样的声音：“更多的自我责任、更大的构建和发展空间！”二者说的都对，都很重要。说到底，领导力就是一门身处两难境地的行为艺术。

所以，到现在还没有一门完善的领导力学说。即便是对此做过宣传的弗洛蒙德·马里克也不能为领导力提供一个普遍有效的行动指南。企业内的生活有太多方面，领导者和员工各自有各自的性格特点，要应对的情况和合作的框架条件也是千变万化。

但这并不是说，我们没办法通过学习来掌握这门艺术，对此没有或者很少有可以参照的行为模式、原则和尺度。肯定有领导者在工作中要比别人干得漂亮，这是毫无疑问的。但在我看来，在黑白分明的图片上涂画在现实中是不允许的。灰色区域不仅是存在的，它同样也有大量的阴影部分。灰色的声音可能在某种情况下是恰当的，但在另外一种员工格局中它可能会导致领导者的失败。

成功的领导力不是根据食谱或检验清单进行的，而是需要积极地针对员工的潜力和资源做出调整，并促使它们继续发展。只有当员工在工作岗位上获得尊重并且能将个体利益和企业利益协调一致的时候，这一点才能充分实现。没有尊重，价值创造就无从谈起。如果领导力能将权威与秩序、贯彻力和以员工为导向这几点结合起来，那么它可以说是走上了正确的方向。合作和权威的领导行为也借此得以相辅相成，互相补充。

对人进行领导——人性化的领导

情感因素在人与人打交道的地方总扮演着一定的角色。人类本身带有6种情感，即使在工作岗位上也不例外：生气、恐惧、悲伤、快乐、厌恶和吃惊。但情感因素在企业中经常走入错误的轨道。某些情感本应该激发员工对工作的忠诚感和愉悦感，但事实上却导致了秘密

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的同盟、阴谋诡计、虚假表面的友好等。所以，领导别人的人不仅要允许情感因素的存在，而且也要有能力对其进行管理。

系统领导理论描述了个性的、以关系为导向的领导能力所具备的4个重要特征：内在的说服力、交际能力、对他人的尊重和以资源为导向。

1. 内在的说服力。只有自己相信某个东西，同时也具备自信的人，才能说服他人，调动他们的积极性。内在的说服力是一个企业世界的信条，他人会很乐意自己从属其中，即使是在非常困难的时期。但内在的说服力绝不是什么目标规定，它同样是指对自己员工的信任。如果没有人来将这些目标付诸实施，那么它们也只不过是过眼云烟而已。

2. 交际能力。交际是一种真正的兴趣，是一种和员工进行坦诚交流的方式。正是这样的交际将整个企业团结在了一起。这并不是说用和谐的外衣将所有一切都掩盖起来，直至蔓延的矛盾争斗污染了整个企业的氛围，扼制了创造性为止。在理想的情况下它应该像一对结婚很久的夫妇所处的情况一样：他们会一直争吵，直至他们重新爱上对方为止。

3. 对他人的尊重。尊重必须是发自内心的，同时也要让员工感受到这种尊重是发自内心的。一种情况是某人在明显感受到来自上层的怀疑的情况下还必须做出自己的业绩；另一种情况下，某人得到了这样的信号“我们非常欢迎你，我们相信你和你的潜力”。这二者是有本质区别的。即便是领导者和员工之间并不总能保持意见一致。

4. 以资源为导向。每一位优秀的领导者都必须遵循的第一准则，真正实现对现有可能性的充分利用。他们应该向员工提这样的问题：“为了完成你的业绩，你需要些什么东西？”这样的领导力可以明显地提升员工的忠诚度和参与感。

传统和现代对领导的理解之间的决定性差别在于，现代领导力注重的不仅仅是既定的目标——销售额、销售是否成功、有多大的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这个过程中，他们早就将自身的情感因素和员工的情感因素纳入了关注范围。在此需要再次强调，我们要的不是换取和谐，而是切切实实地感受并接受情感因素。

国王纪律

没有一位领导者能在日常工作中把自己的时间100%用在“国王纪律”式领导力上面。许多好的理论在运用到实践的过程中都因为缺乏时间，工作压力越来越大，领导者没有把握感而失败。没有把握也是一种感觉，我们其实可以在建设性讨论分析时对其进行积极利用。只有能正确分析自身位置和角色的老板，才有能力领导团队取得最好的成绩。

管理者不仅要经常听取自己员工的意见，而且也要不断地贴近客户、市场和产品。所以领导者面临着在危急时期时间分配不合理的危险。在不该省的地方省，他们总想着将所有事情都纳入掌控，觉得自己在什么地方都是不可或缺的，正如他们迄今为止所做的那样，而不是花时间想着怎么将自己的团队凝聚在一起。

错误的估计会带来严重的后果：团队和部门只有在忠诚于设定的目标时才能展开最佳的合作。为此，他们必须获得足够的空间和机会来进行交流，展开对话，弄清楚行动的方向。在困难时期，如果愿意追随由领导者所创造的世界的员工越来越少，因为他们已经为单打独斗的意识、恐惧和压力所掌控，那么这位管理者所扮演的领导角色可以说就失败了。

除了专业知识以外，每个企业和团队都有自己的“集体智慧”和自身的“语法规则”。其中最关键的一点就是团队内部不同类型的人（战略家、调控者、策划者等）都能在自己的位置上真实地扮演并感受自己的角色。只有这样，他们才能充分发挥个体潜力，也只有这样，一个群体才能蜕变成一个真正意义上的团队。而这些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是无法通过形式上的规定实现的。团队发展、反馈对话、教练、特别是坦诚的沟通都是不可或缺的。

如今，企业可以通过联合和合并在一夜之间改变自己的面貌和结构。所有群组关系在几个小时内变得毫无意义，而迄今为止的权力关系也宣告作废。接下来领导者要对自己的威信、融合能力和接受度充满信心。但这种情况只见于那种以信任、坦诚和尊重为重的企业文化中。

彼得·圣吉在他的管理经典著作《第五项修炼》中指出，只有当领导者和企业有能力经受得住情感性紧张因素的时候，他们才能实现自己的设想。但这要求我们有能力、同时也花费时间和精力进行灵活的关系管理。而这些正是德国企业特别缺乏的。学院在 2002 年的调研中曾经对此向 242 位领导进行了调查：大多数人虽然认识到了内部关系管理对实现企业目标的重要性，但只有 1/3 接受询问的人对自己企业内的关系管理状况表示满意。

领导者是播种企业增长希望种子的人，同样他们也可以将这种希望扼杀掉。他们的领导行为，特别是他们与员工、客户、投资者交际过程中的融合性，将确定未来的发展方向。不要感到吃惊，新经济大潮中几乎被忘却的正派的商人美德又重新兴起。企业只有在伦理和道德价值原则的基础上才能获得持久的成功，这一认识也在逐步地走向成熟。

这一认识的困难之处在于不能把这些价值原则强加到领导者和员工身上，强迫他们遵守。“系统领导力”这个主题如此引人入胜，正好表明了决策者的切实需要：想要在自己的企业中创造一种新的氛围。我们不能忘记一点：能力和行业专业知识比以前任何时候都要重要。当然，领导者也必须通过学习掌握必要的技能，从企业运作到如何进行会谈，以及对目标协议的定义。

除此之外还有一点。领导者不仅仅让自己的专业能力接受测试，而且也要让自己本身接受考验：自我价值、目标和影响力。因为领导其实就是不断地重新学习。当领导者能把二者统一起来时，领导能力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就能达到最高的水平：自身对目标和手段的掌控和能真正激发、鼓舞员工的领导者个性。

在第二部分中我集中回答了几个紧迫的问题，它们与有效的、成功的、以关系为导向的领导力密切相关。现在我想从这些部分对立、部分相互补充的理论、思想和模式中提炼出 10 点看法，用于说明在我看来什么样的领导者是优秀的领导者。我绝对不是要塑造遥不可及的完美的领导者形象，因为领导者也只是“人”——而他们当然也必须具备人性特点。对我来说，领导这门艺术在很大程度上是和人的特点和能力相关的，而并非首要取决于管理工具。领导者必须先得有勇气站在自己这一边，认清自己的感觉，并积极地利用这些感觉实现自己的目标。

下面这些原则不是教条。对于领导者和企业来说，它们是值得为之一搏的目标。领导力并非始于员工或企业目标，而是从领导者本身开始。领导者最重要的任务就是要定期审核自己对领导力的理解，静下来问问自己，在具体的情况下自己的行为对他人是否有帮助，是不是能发挥影响，能不能被接受。

对我来说，好的领导力就是要构建一个其他人乐意追随的世界（企业）。这个世界是很难用数据、财务报表和预测来衡量的。但是我们绝对可以感受得到，这个世界的员工是出于信念联合在一起的，还是因为他们没有机会跳槽或者是出于薪水的原因。这样我们就可以读出，他们是真正乐在其中或只是为工作而工作。正因为这些要素很难用测量工具进行调控，领导者的成功测试才从自己身上开始。

10.1 领导意味着自我认知

领导力学院的系统领导力理论将领导力看作整体的现象，但它同时也将重点针对性地放在一个要素上面：领导者自身，而这正是其他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系统理论的盲点所在。

领导者要以自我认识为前提。如果我想要建立某种关系并将其维持下去，我肯定不可能同时考虑好几个不明因素——至少必须有一个变量是我所熟悉的：我自己。

“但我知道我是谁，我要的是什么，我的目标在哪里”，每个人都是这么想的，特别是那些具备自信、坚定的领导型人格的人。但恰恰是领导者在进行自我分析时会很快陷入抵触的状态。因为他们并不能完全相信自己的认识和感觉。我想到了一个例子：一位领导者觉得自己从员工那里没有得到充分的信息报告。但是他不敢将自己的愤怒表示出来。与此相反，他在心里拟定了一个“问题清单”，在一个特定的时候他就会对此采取严厉的措施。而员工则完全不能理解，为什么自己的老板突然来这么一记狠招。领导者在任何时候都不愿泄露自己的想法——当然他必须为此付出代价。

在涉及到我们自我形象的问题时，我们总喜欢做一些伪装。我们的感觉、思想、行为和我们的关系不仅仅是受理性的、公开的和我们所熟悉的动机的控制。更多的时候我们是不理性因素的产物，有可能是无意识的生活哲学、图片、信息和角色期待。那种被不为我们所控制的东西给控制住的想法是很难接受的，特别是对领导者来说。

大部分的管理者只是在“为工作而工作”。他们不知道自己有什么感觉，更不知道其他人是怎么想的。在很多时候情况更为糟糕，他们丝毫没有感觉。心理学上称这种欠缺为“感觉盲症”。缺乏想象、受限的情感生活、没有愉悦感、缺乏自发性、缺乏为他人着想的能力、极端客观的表达方式、高度集中于事实，这些都是此症的典型症状，而这份清单读起来简直就像是对德国大多数管理者的性格小结。而这些人却觉得自己很具备社会能力、随和、很懂社会交际。简言之：他们觉得自己是好老板[一]

㊀ 弗雷德曼·凯茨·弗里斯，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赖因哈德·斯普伦格为我们点出了问题的另一个方面："这些领导者没有认清事实，事物中表述的并不是'事物本身'，而是他们对世界的看法，他们内在的观点体系。所以他们对自己丝毫不感兴趣，也就更少关注自身经验的唯一性了。能引发他们兴趣的首先是那些发生在他们周围的事情，而没有注意到自己身上正在发生些什么。"

10.1.1 内在反应

对自身个性、个体特性、角色和（局限的）观察方式这些决定要素的认识是进行领导的前提：是什么在决定我的内心剧本？在我心目中好的领导者是什么样的？什么是对的，什么是错的，我怎么看待其他人？什么东西在督促我？在哪我会受伤害？哪只眼睛是我的"盲区"？只有知道怎么回答这些问题的人，才能同它们保持距离，决定是赞成还是反驳，才能自己确定，而并非反射性地作出反应。

因此，领导者要有能力在有意识的自我定义和对自己的看法上往后退一步，留出空间，这样才能更好地认识自己到底是什么样——和他们喜欢的有何不同。同样，怎么对别人施加影响也是属于自我认识的范围。因为这种影响会决定关系。一个人是什么样的、他怎么影响别人、他如何看待自己是完全不同的三件事。

坚定的自我认识是现代管理最重要的组成部分之一。领导自己和别人从内在的信仰开始。作为领导者，我如何处理权力、影响、竞争、成绩、压力、薄弱之处和情感因素呢？这些行为方式如何决定团队文化和企业文化呢？这些问题都是需要领导者积极思考的。

只有信任自己的人，才能获得别人的信任。我们必须对自己有充分的认识，才能建立起这种信任。这也包括对自身感觉的接受，特别是在这些感觉看似比较消极，并不适合企业文化和规则的情况下。除此之外，领导者还必须有能力以恰当的方式表达自己的情感，让他人参与到自己的内在生活中来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者要一直努力提高自我认识的能力，这一点也很重要。这并不是要他们因为冥思苦想和不断地追问而失去行动的能力。但自我反省确实是成功行动的基础。虽然这种自我反省是领导者所必修的“基础教育课程”，但还没有任何地方对管理后备力量进行这种能力的培训。秘传法和心理治疗学对自我反省这一主题持怀疑的态度，因此很多地方都回避这个问题，从而给领导者、员工和企业带来了灾难性的后果。

一位老板也许系统地学习过经典管理技巧，在授权和激励方面受过良好的培训——但如果他没能察觉并理解，他对特定的人或在特定的情况下做了极具进攻性或防御性的反应或者说他并非出于本意地向周围环境发出了错误的信号，因为他缺乏内在反省（和外部反应，以反馈的形式），他还是会失败。

自我认识对个体领导风格和企业发挥着决定性的影响，因为完全的客观性，不可更改的现实和绝对真理是不存在的，有的只是个体对这些东西的想法。企业其实就是领导者所体会到的那样，是他们内心世界的投射。每个管理者眼中的企业都是不一样的，因为每个人对此都勾画了一幅个性的地图。[1]

10.1.2 人都有很多面

维琴尼亚·萨提尔是心理治疗领域家庭治疗理论最具影响力的一位奠基人。“自我价值”“成长”和“沟通”这几个概念处于其研究工作的中心。她的理论的出发点是自我个性和人内部的物理过程如何同沟通联系在一起，这种关联对领导力研究工作有着重要的意义。

作为整体的我们是由很多部分组成的，这些部分之间是一种互相补充、互相支持的关系，但有时候视具体情况和身体精神状态而定，

[1] 斯普伦格，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它们也可能会妨碍并削弱彼此。大多数人害怕开启自己身上的盖子，看进自己的内心深处去，或者说他们根本就不知道还有这么一个盖子存在，掩盖了部分不为我们所知的自我。[1]

这些部分到底是些什么东西呢？比如说一些督促我们的因素，像“你必须成为一个完美的人”“你必须快一点”“你必须强大起来”“你得努力工作”或“你得替别人实现他们的愿望”。它们也完全可能是一些正面的许可，像“你完全可以过得幸福”“你可以享受”或者“你完全有理由为得到支持而感到雀跃”。除此之外，这些内在的部分也可以是一些停止某些行为的阻碍性因素，像“明天还有时间呢”“你要是太赶了，反倒做的慢”“别孩子气了”“没必要生气”或“我肯定不能获得成功”……

每个人都应该接受自己不同的面孔和面部表情，不要对它们进行评价，抱有偏见。同理也不要对员工的面貌和神情妄加评论。每个个体都应该追求整体，而不是总去完成外界对自己的期待，被外来的事物填满从而丧失自我。“我们的外表是我们内在世界的反映，在很大程度上受其影响”。[2]只要我们知道自身的各个部分是怎么相互做出反应的，我们就会得到启示，懂得如何对待自己、对待别人。这对领导者来说是一项特别的要求。

我们的行为、思想和情感是对内心世界和外部世界的刺激性反应，但很多时候我们都认识不到这种关联：“准确地说我们其实生活在一个情感监狱中，但我们并不知晓”，萨提尔这样说道。如果我们从不探究自身的信念，那这个监狱的围墙就会越来越厚。从围墙中突围意味着改变，而改变总会给人带来恐惧感。改变总是由 3 个阶段组成：对新事物的恐惧和兴奋、困惑阶段、新事物融合为既有事实的过程。

如果我们能充分地对某一种情况中的可能性予以考虑，而不是根据固化的信念和陈旧的经验行事，我们就能有意识地作出决定，而不

㊀ 萨提尔，1988 年。
㊁ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是像傀儡那样机械地对内心的强迫做出反应，因为固化的信念和陈旧的经验只会从一开始就限制行动的可能性。

从内心的围墙突围之后，我们就进入了一片新的天地。萨提尔写道，这里没有指示牌。每个人都必须根据自己的知识和经验画一幅"地图"来为自己的生活指引方向。随着时间的推移，这幅地图会越来越细致，一些空白的地方也会逐渐被填满，我们对自身部分的认识也会越来越深入："当我们真正成为自己主人的时候，我们就有能力以前所未有的方式来对抗外部的困难，能亲自为自己的生活勾勒出地图。将生活视为一直在进行的动态的过程，是一个非常激励人的想法。"

维琴尼亚·萨提尔将人的很多面同一个活动装置相比。这个活动装置的各个部分共同构成了一个处于平衡状态的整体。改变的阶段会使活动装置暂时脱离平衡状态，因为改变总是和恐惧、不安如影随形的。但重要的是辨认这种不平衡状态，重新将活动装置带入平衡状态。许多人只有在处于极端的情况下才能认识到自己内心已经处于失衡状态，比如说病重或者失去深爱的人的时候。

所以她一语道出了人生的一种使命或者说是箴言："我们每一个人，不论年龄大小，总能在自己身上发现新的东西。这样我们的生活不论对自己还是对他人来说都是很有意思的。我们认识并接受了自己的各个部分，这样我们就能成为一个完善的人，以爱护的态度对待自己，同时也能以更友善、更坦诚的态度去面对别人。"

10.1.3 内心剧本

人的一生好像是在演舞台剧：我们决定要出演哪些剧目，导演自己的内心戏剧并亲自出演。我们身兼剧作者、导演和主演的角色。我们会有意无意地寻觅适合充当我们生活剧本的事件。我们阐释世界，使它与我们的剧本相符。但我们在自己的单人剧本中不仅仅扮演着一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个角色，而是多个角色的综合体。在听到舞台提示语之后，我们会迅速地转换角色。根据场景的转换，我们可能是作出决定的老板、设身处地为人着想的朋友、屈服于父亲威严的男孩。当然，女性领导者也是这样。

在不同角色中我们所展露的面貌是不一样的。每一个角色都会有源自生活语句的台词。我们记得这些台词，在舞台提示语响起时我们不用多加思考就能脱口而出。每个人都有自己的生活语句，汇集起来就构成了他的内心剧本。我们从别人那里听到的一些套话、固定词组以及别人对我们的要求和评价，这些东西我们在听完之后也记了下来。他们深深地印入了我们的内心深处。

从很小的时候起，我们就开始学习自己的生活语句。我们学得很快，因为我们有过经验，这些生活语句会帮助我们降低环境的复杂程度，使我们感觉有把握。在我们恐惧、不安、软弱，觉得一切都突然降临到我们头上的时候，我们仍可以坚持它们。然后母亲或父亲、老师、祖父母或者哥哥姐姐对我们说的那句"你已经做到了"就成了真言。

事物都有两面。这些为我们提供帮助的生活语句很快就会成为我们的障碍，阻碍我们的发展。比如它们会让我们有一种什么都必须独自完成的感觉——而这也是领导者最典型的思维陷阱。这些生活语句是无法消除掉的，但如果我们一再地意识到它们的存在，就可以削弱它们带来的消极影响。为此我们必须回到童年时代，大多数最强有力的生活语句都是在那个时候打下烙印的。通过提问我们可以发现它们：我在家里、在学校、在朋友圈子里学了什么、听到了什么、接受了些什么？当我还是个孩子时，什么是我的动力？在特定的场景中我又扮演着什么样的角色，比如说在和父亲对抗的情况下？

内心剧本，或者说"内心戏剧"会对个体领导风格发挥决定性的影响，在矛盾中如何自处，怎么进行沟通，怎么对待权力、责任和变化，怎么和人打交道。如果我们了解自己的信条和其来源，我们就能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在它们起作用的情况下退一步，将他的行为作为对相似的情况所作出的习得性反应来进行分析。这样我们就不会沦为生活语句的傀儡。我们应该倾听自己的生活语句、透视自己的内心世界，我们要接受自己的全部，而不只是我们想要的那些，以便更好地认识自我、管理自我。眼下这个糅合各个角色于一身的成年的“我”就是我们努力的证明。

个体模式的互动分析划分了三种局部个体：作为父母的我、作为孩子的我、作为成人的我。这背后隐藏着不同种类、不同性质的信息，它们都是在每个人的内心部分中“表述出来”的——不管是员工还是老板。如果我们细心聆听自己，就会发现这三个部分的个体之间总在进行对话。这些对话可以是建设性的，也可以是消极的、消耗精力或增长精力的。

“作为父母的我”这个局部个体是站在影响人的价值、标准和规则这一边的。这里，我们还可以将其继续划分为批判型作为父母的我（道德化的、教员式的、惩罚性的）和关怀型作为父母的我（宠溺的、帮助的、拯救的）。“作为孩子的我”展现的是蕴藏在我们内心深处的孩子式的情感和动力，简单说就是我们的情感经历。其中有意识或无意识状态下发挥作用的可能是适应型特质（礼貌的、犹豫的、固执的），也可能是自由反抗型特质（极端的、冲动的、轻率的）。最后一种“作为成人的我”（分析型的、无感情的、观察型的）对信息进行加工，致力于实现目标，找出解决方案，简言之：他可以将“作为孩子的我”和“作为父母的我”融合于一体，当然他也可以选择不这么做。

从“我”出发，领导者能更好地理解自己的员工，以更恰当的方式对他们做出反应。因为他明白，在员工的行为后面也隐藏着特定的生活语句，他也在扮演着自己的角色，按照自己内心的剧本导演着自己的戏剧。接下来领导者就能理解员工的行为同样也是一种对上司行为的下意识的、习惯的反应，上司的行为从一定程度上来说“触发”了这种反应。领导者可以学习破译员工、客户、上司和合作伙伴外在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的行为表现，或者说解密隐藏在这种行为背后的信息。

这样领导就可以脱离个体敏感性、过度的反击、伤人的自负感觉、不必要的权利斗争和对立的消极情绪，在另外一个层面上进行。在那些第一眼看上去充满对立、拒绝或败退的地方，员工的行为可以为领导者自身的领导行为提供结论，用在改善工作程序上去。

10.1.4 自我管理

现代的发展计划开始于领导者本身，开始于他们内在的驱动因素、素质、内在的形象和生活剧本。这个发展计划能帮助他们认识自我，朝着真实的自我发展。彼得·德鲁克的那句名言说的也是这个意思，从根本上来讲领导者就只能领导一个人——自己。只有这样他们才能走在别人前面，对别人进行“调控”（这种调控并不是操纵、摆布，而是促进)，并为别人承担责任。

“成功的职业生涯不是计划出来的”。当人们了解自己的强项、工作方式和价值观，并因此懂得把握机会的时候，他们的职业生涯开始逐步发展了，彼得·德鲁克一语道破。对他来说“哪些是我的强项”“我怎么样才能取得成绩”“我应该跟随什么样的价值取向”这三个问题的答案是进行有效自我管理的基础，同样重要的还有清楚自己的工作能力这一点。正如每个人各有所长一样，他们取得成绩的途径也是各不相同的，这也是个性的一部分。取得成绩的方式也取决于人们接受知识的方式——是善于阅读的类型还是善于倾听的类型——以及通过什么方法学习。

自我管理并不像听起来那么简单，因为它和以企业为代价的任意专横、沾沾自喜以及自负、错误无关，它更多的是指自我批评，敢于面对错误和不足的勇气，对自身阴影的抛弃，将自己放在镜子前面。这面镜子暴露的不仅是外在，它也会泄露我们的内心世界。这一点是我们所必须承受得起的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

德国企业的领导者经常会低估自己所犯的错误。他们会一直忽视危机所伴随的症状，直到事态发展到不可挽回的地步、不得不承认自己失策为止。10 位管理者中有 8 个原则上不会在自己身上找导致危机发生的原因，责任总在别人身上。自我认识和外来认识之间有显著的差距：只有 37% 的企业主在公司发生危机的情况下认识到是自己的错误和失误导致了企业危机，而有 60% 的外来观察家认为领导者的错误必须为企业危机买单。

将自己的责任推卸到外部因素或其他人身上从人的本性上来说也许是可以理解的。另外，在大多数情况下起决定作用的不是自我反省和自我怀疑，而是（过度的）自我感觉良好。但从经济和企业的角度来看，这种行为是灾难性的，因为它阻碍了在事态发展到不可挽回之前进行及时干预的机会。因此，了解自我认识的不足对领导者来说与诚实地面对自己、丝毫不加掩饰一样至关重要。

自我管理同样也指不断地向自己提问，要求并接受反馈信息。这就是说，敢于面对自己的怀疑和恐惧，即使在和别人的观点相矛盾时也要敢于表述自己的看法，认识并跟随自己内在的动力。领导者应该经常问自己下面这些问题，并给出诚实的答案："我真的想领导别人吗?""我是否真的能做到为了发挥别人的才能而把自己的利益放到最后?""鼓励别人，并全力促进他们的发展真的使我感到快乐吗?""我真的热爱自己的事业吗?""我把自己的事都做好了吗?"。最后，同时也是最重要的一个问题："我自己看到的自己和别人看到的我是一样的吗?"

如今，每个人在与客户、员工和上级交往时都要定义自己的任务，同时也要不断地对这一定义进行修改。领导者越是尝试用详细的任务、狭小的目标规定和僵化的调控机制来实现关系的清晰界定，就越会阻碍企业的发展：思考和监督的目的是什么——老板总得想在别人前面。

我所代表的系统领导风格并不是简简单单就可以领会到的，它必须以下面这些作为前提：对他人的信任和对自己强项的认可。这样领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

导者才能许可并承认弱点的存在，然后出于这种感觉更为诚实的行事。但我们所倡导的这种领导风格绝对不能和放任自流以及加纳利群岛上讨好性的奖励活动同日而语。

只有在无条件地认识了自己之后，才能更好地塑造自己的领导风格：我如何对其他人施加影响？我从哪里可以获得领导力要求的合法性和能力？是什么驱使我进入领导力角色？我怎么样才能在面对员工时表达真正的尊重？我如何实现真正的交际？我如何利用自我怀疑和失败来增强自己的自信？我如何在失败之后重新再站起来，如何面对我所不能掌控的局势？这些问题是一位领导者必须经常面对的。

正是这些问题和任务能够帮助我们建立持续的领导风格，而不是那些对调控机制和授权原则的认识，虽然它们也是很重要的。当德国的领导者在涉及到管理工具的问题中总以谈话为重的时候，也能够自己展开对话，不断审视、评判自己的认识能力，这么做是对的。只有这样才能真正和员工建立起联系。

彼得·德鲁克所说的自我管理的结束点当然不在自己身上。它还要求承担起关系以及维持关系的责任，以他人本来的方式去接受他们。作为领导者，如果想要有效地展开工作，就必须了解员工的强项、工作方式和价值观，不断地和他们进行交流。

10.1.5 做一个真实的人

人都有很敏锐的感觉来分辨别人所展现的是否是真实的自我。从董事会主席到技术工人，从资深合作伙伴到培训学员，所有人对他人的诚实和交际能力的反应都像地震仪那样灵敏，能很快地觉察出他的尊重是出自内心还是假装出来的。只有在我们了解自己，知道我们为什么要做出某种行为、如何做，知道是什么在驱使我们、什么对我们来说是重要的时候，我们才能做到真实。真实是成功领导力的一个基本前提。只有能充分认识自己感情、兴趣和观察方式的人，只有尊重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的人，才有能力去尊重他人。

如果某位领导者不“真实”，所做的和自己平时在企业中所宣扬的完全不同，那么此举无异于种下了一株剧毒的植物，名为讽刺。约翰·科特认为这对社会性的团体来说是极端危险的：“杰出的领导者总懂得如何利用积极情感的说服力，比如乐观、信任、希望。同样，他们也能识别出产生于恶性情感的毒瘤。但不幸的是，这种讽刺的氛围在很多企业中都会系统性地产生，我们可以将其视作企业所面对的最凶险的癌症。具备超凡能力的领导者会将这种病扼杀在成长阶段，这样他们能帮助别人做出杰出的成绩。”

领导者追求的不应该是让所有人都喜欢自己，把事情办得合所有人的心意，见风使舵。为数众多的领导者错误地理解了自己的角色，过度夸张了自己的榜样功能，以至于他们表现得像外行演员，仿佛是有人从外部把这个角色强加给他们一样，显得刻板、公式化。他们导演着自我牺牲的英雄的殉道场景，也因此放弃了真正意义上的“自我”，正如赖因哈德·斯普伦格所描写的那样。

优秀领导者心中都有一个“道德罗盘”（沃伦·本尼斯），这个罗盘会告诉他们风会往哪个方向吹。他们有原则、信仰体系和坚定的信念。但这并不是说他们不灵活，没有学习和适应能力。成功的领导者不是阳光男孩，也不是完美的超人。但他们是真实的，他们言出必行。

做一个真实的人就是说不管在何时何地都要不断地重新认识自我、进行自我定位，一直站在利益的中心位置。往往是那些即使保持沉默也能发挥影响，懂得后退的领导者才是最好的领导者。另外一个优点：那些不处于公众瞩目范围内的人，比较不容易受到攻击，在出现小错的时候也不会成为普遍攻击的对象。在大多数情况下，这种攻击会阻碍企业的发展，带来消极的影响。或者换个说法：公共关系就应该由PR部门来负责，领导者要做的只有一件事：领导。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.2 领导意味着沟通

关系是建立在沟通的基础上的。没有特定形式的沟通，关系也就无从谈起。为了使具备不同能力和知识储备的人能更好地合作，我们需要建立一个成熟的、可变的沟通结构和一种个体责任和相互承担责任的企业文化。

这一点在危机和变化时期尤为重要。但遗憾的是，大多数领导者会在这个时候将一切都封闭起来，阻断沟通。所以，在到处都能听到的要求自动化激发技巧呼声的背后也隐藏着一种需要，一种避免公开交流和直接解决矛盾的需要，这是赖因哈德·斯普伦格的经验之谈，我非常赞同他的观点。领导者可以也应该利用自己的网络系统来同员工展开交流，向员工介绍改变理念的必要性和益处。

同样，正如彼得·德鲁克所确认的那样，在反方向上，也就是从员工到领导者这个方向，沟通也不够充分："大多数矛盾都基于人们不知道别人在干什么，做什么工作，什么是他们的重点或他们期待获得什么样的结果。他们什么都不知道，因为他们没有询问过，也没有人告诉过他们。"成功的领导者会这样问他的员工："对于您的强项、工作方式、您的价值和您想要做出的成绩，我应该了解些什么?"德鲁克继续说道，为了实现良好的、相互信任的合作，人们并不一定非得相互喜欢，但是他们必须相互了解。

最重要的不仅是每年一度的员工会谈（领导者常常会"白白浪费"这个机会），还有共同讨论如何优化日常工作程序，这种讨论是不分等级的，是对话式的，所有参与者都应该展开坦诚、深入、无关行政的经验交流和信息交流。

德鲁克认为，沟通同时也是认识、期待和要求。除此之外，他还确认信息和沟通二者之间应该明确区分："信息越是从人的因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.2.1 在各个层面上展开沟通

沟通可以说是一个企业的心脏，肩负着众多的中心职能。通过沟通可以对认识、看法、设想和期待展开交流，进行审视和改变，关系也得以建立和维持，现代企业的资本——也就是知识——也得到了积累。沟通不仅有助于理性的交流，也推动了情感上的理解。在保罗·瓦拉茨维克看来，没有沟通是不可能的，因为即使是沉默也附带着一种信息。[⊖]

冰山模式（参见1.1）不仅说明了企业中的沟通如何进行，而且还阐述了人际沟通是如何发挥作用的。这个冰山式的比喻可以应用在不同的沟通类型和情景中，不管是会谈中的面对面互动还是企业内广泛性的改变和重组过程。

冰山露出水面的部分代表的是我们所处理问题或主题的内容。沟通如何进行，也就是会谈气氛或与会者之间的关系问题则是隐藏在水面之下看不见的那部分。

正如冰山看不见的绝大部分决定位于水面上的冰山一角的位置一样，关系层面的特征和质量以及“不可见的、无意识的”沟通的形式将决定就不同主题展开的沟通在“可见的意识”层面能否成功。根据一条不精准的法则来看，80%的决策是在关系层面上作出的。这也表明领会会谈伙伴的肢体语言对于能否使会谈或谈判圆满结束是非常重要的。除此之外，我们还需要对关系层面的意义保持一定的敏感度，但同时也不应该损伤沟通的内容层面。

沟通的关系层面总决定着内容层面。如果领导者和员工之间没有一张铁丝网，关系干扰因素会从日常性合作中过滤掉许多沟

⊖ 瓦拉茨维克/比汶/杰克逊，2000年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通信号，从而导致沟通的内容完全变形。如果没有关系层面，信息是无法送达的。比如说在缺乏对企业员工的尊重的情况下，即使董事会有再好的改革方案，也无法得到实施，因为员工在接受方面存在动机问题，它从根本上来说就已经失败了。

表 10-1 沟通的两个层面

客观层面	社会层面（关系）
·事情已经发生	·谁会害怕被当成“罪人”
·损害已经造成	·想出解决方案对谁（没）有益处
·这些目标受到了威胁？	·谁喜欢（讨厌）谁？
·到目前为止是怎么的？	·谁在追求自己的目标？
·要解决问题我们需要什么？	·谁扮演者什么样的角色？
·会有些什么样的影响？	·谁应该被分配去做什么？
·谁是相关人？	·谁有什么样的权力？
·什么是理想的？	·这个问题或这个解决方案会有哪些人际效应？
	·到目前为止是如何处理矛盾冲突的？

来源：皮诺，丹尼尔，管理向导 2000 年，巴特哈尔茨堡 9/1999。

我所观察到的企业内部大多数的沟通主要还是在内容层面，基本上没有在关系层面进行，至少没朝着这个方向调整。情感因素常常都穿着客观陈述的外衣，因为大家都不想提及自己的失望。这又会导致两方面的结果：一方面很多信息都没能被正确领会。另一方面，一些看似客观的矛盾不怎么好解决，因为我们总是在错误的层面上寻求解决方案。沟通同样也会在无意识的情况下进行。

10.2.2 对话式的领导

在谈到“沟通”的时候，领导者大多数时候都会认为只是纯粹的信息传递，而也就是真正的沟通对半分之后的一次性输出而已。真正的沟通需要“对话性的态度”，正如赖因哈德·斯普伦格所说的那样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它包括留心、善意的倾听，为真正理解他人、进入他人的角色所付出的努力（而不只是听）。每一个认识都是主观的，都受到个体经验和评价的影响。正是那些身居上位者常常会坚持认为自己总是客观的，自己所说的就是真理，那些看法不一致的人，肯定是看得不够仔细。这种固执己见的态度就是滋生误会的温床。

“对话性的态度就是说，承认两个人在认识和评价方面上的原则性差异，将其作为谈话的出发点。从这种态度出发，对方所作的陈述也是一个机会，或者说正是因为他的陈述和自身的看法不一致，这才提供了完善整体的机会，是一种丰富。”[1]我们可以注意到，在我们结束会谈之后我们已经和刚刚开始的时候不一样了，从这一点看来，会谈是真正意义上的对话。

对话式的行为方式就是说要充满好奇心，以包容的态度进行思考和谈话。我们需要有原则上的开放性，来接受其他的行动可能性。在斯普伦格看来对话式领导在行动层面上指的是：

※邀请别人进行会谈，提适宜的问题。

※拜访他人，到他那里做客。

※注意保持会谈形式上的对称性。

※展开可逆的沟通：“我可以告诉您一些您也能告诉我的东西。”

※尽可能接受一些不同的看问题的角度。

※在广泛一致的基础上通过一些决定。

比起直接下达命令，在对话中进行领导当然会花费更多的时间。但对此斯普伦格指出，无管理性的对话以及由此产生的误解、欠缺的信息传达、任务完成不善、目标界定不清晰、老板、员工关系中的干扰和错误定位等等导致了大量时间的流逝，我们要利用的正是这部分时间。但要我说的话，这只是传统期望而已，是靠不住的，无法真正实现。

---

[1] 斯普伦格，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

兴趣，乐于接受。和谐一致指的是相互协调、良好的交流，参与者之间“波长相同”。沟通这个词源自拉丁语——“communis”，意思就是共同的。因此沟通首先指的就是共同理解。

和谐一致从一方面来说是借助非言语性手段，比如体态、身体紧张和呼吸频率，抑或是目光交流、点头、微笑实现的。另一方面，人可以通过言语性手段实现和谐一致，比如最开始先重复或简要总结对方所传达的信息，或者按照符合对方内在加工策略的顺序排列他的话语。

良好会谈中的和谐一致是交互的。即使在遇到意见分歧和矛盾冲突的情况下双方都应该努力保持交流对话，而不要过渡到言语攻击，让人缄默的地步。

10.2.3 主动地倾听

优秀的领导者同时也是善于倾听的人，因为有效的沟通总是一场对话。他们坦诚地对待对方，不必总是一个人奔跑在前头。他们能获得信任，能比其他人更为深入地了解他们的对话伙伴。如今，过多的领导者选择通过记事本和电邮，而非在面对面的对话中进行沟通。

创造性的沟通过程要求集中注意力、留心地进行感知和认识。这首先包括仔细地倾听，以敏锐的观察作为辅助手段。如果我们都没听对方在讲些什么，我们又怎么了解他呢？同样，如果没有看过或者只是粗略浏览过他所做的书面陈述，我们也不能领会其中的含义。创造性的沟通要求集中。要做到这一点并不容易，因为我们的思想总会开小差，特别是当我们的脑子里装满东西的时候，要重新调整适应新的情况是很难的。及时停止是很多人都不具备的一种能力。此外，经常还会有一些让我们转移注意力、将我们置于压力之下的干扰因素。在时间较长的会谈中考验的正是我们的注意力。

前面提到过很多次的“主动”倾听是对话式会谈的一项基本的、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

必不可少的技巧。它远远地超过了单纯地听。在这个技巧的帮助下我们应该做到以下几点：

1. 会谈伙伴真正想说的东西得到理解。
2. 弄清楚会谈伙伴所指的就是他所说的。
3. 会谈伙伴觉得自己已经被理解并且被认真对待。
4. 会谈伙伴获得了信任感和安全感，坦诚以待。

主动倾听不仅能协助更好地理解会谈伙伴，同时也使他有了被倾听、被理解、被接受的感觉。会谈伙伴至少在会谈中是一位重要角色，这一点通过主动倾听得到了有效的表达。

因此，主动倾听也被称为“以对话伙伴为中心的”。

我们有以下一些推荐，可以帮助您成功地做到主动倾听：

※请您将注意力集中在会谈伙伴的表述和行动上：他说了什么？他借此想表述什么？他的体态又透露了什么讯息？

※请向您的会谈伙伴表示出您的兴趣，比如说通过目光交流、提问，对对方的观点表示赞同以及“不设防的”体态（两臂不要交叉，不要转过身去，手指头不要绞来绞去）。通过这些方法就能向会谈伙伴发出感兴趣的信号。

※为了更好地理解会谈伙伴，您应该进入他的角色。

※不要立即组织自己的观点，首先要领会对方的立场。

※在不确定或者涉及某些重要问题的时候，您可以通过再次询问事实情况以及对话伙伴的情感位置来进行确认。

※您可能通过复述对方的事实陈述（“改写”）和情感表述（“言语表达”）来确定是否正确理解了他所说的内容。

※不要让太有针对性的问题破坏会谈的氛围。

※为了达到“情感协调”，您可以主动地（在对方问及之前）提供一些自己这方面的信息。

※您可以通过表述自己的情感来向对方表示友好。这样领导者可以表现出人情的一面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主动倾听的基础是留心领会会谈伙伴到底说了什么。但更具启示性的是那些所指的、没有明确表述出的东西。从这方面来说，会谈伙伴的体态可以给我们很多提示。同样，理解书面信息的时候也是这样。“领会言外之意”比读表面文章重要多了。

在这里我还想把“再次询问”这个方面提出来说一下：它有助于澄清误会和怀疑，确认是否正确领会了会谈伙伴的意思。除此之外，它还可以让会谈伙伴感受到我们对他们的愿望或观点的兴趣，从而赢得他们的好感。从这个层面来说，“再次询问”可以促成信任基础的建立。但尽管有这么多优点，我们也不能太过频繁地追问，这样会给人留下没有能力或者没有仔细听的印象。

最后，我想在这里举几个例子来说明主动倾听在实际中是如何发挥作用的：

第一个可能是重复会谈伙伴所陈述的内容，通过“您刚才说……”或“您刚才问到，为什么……”这样的表达。此外，还可以用自己的话对他所说的内容进行重组：“如果我理解得没错，您是指……”,或“我用自己的话概括一下您的意思……”或“您是想说……”。除此之外，对对方的情感作出回应也是值得推荐的：“我非常理解您……”，或“我们能如此开诚布公地讨论，真是太好了……”。我们还可以把主动倾听的两种技巧结合起来，可以使用像“很遗憾最近两个项目的方向完全错了……”,或“经过这段无水期[㊀]之后你肯定觉得非常失望，但如果没有了你这个团队又怎么能进行下去呢?”这样的表达。

10.2.4 身体语言

身体语言这个主题早就已经谈到过了。但在这里我想做几点补充：

㊀ 无水期：骆驼在沙漠中行走时会经历一段无水期，借以形容困难的时期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或把文件夹放在我们和别人之间，示威性地筑起“一堵墙”。

第二种风险：我们想要控制会谈伙伴。

为了表达自己想要占主导地位的欲望，我们会与会谈伙伴靠的非常近，抬起下巴，身体往前探，说话音调升高。

这两种情况都会招致对方的抵触心理，首先会引发非言语性的对抗，而后者早晚都会导致一场言语性的争执。

第三种风险：我们出于讨好的心理给予会谈伙伴承认。

俯首帖耳式的体态、放低的声音、低垂的目光和拘谨的举止都传递出我们愿意臣服于对方这个讯息。在我们处于弱势的情况下，这样的行为可能引起对方的好感。但如果太过强调这一点，会削弱我们自己的位置，我们不会被严肃对待，会更加激发对方的主导欲。

10.2.5 分享知识会带来双倍的效用

正如我们所见，沟通主要有两大功能：传播客观层面的知识和信息以及情感层面上关系的创建和维持。在这个过程中领导者所扮演的角色是知识管理者。

领导者必须像水闸的看守者一样从每天海量的信息流中筛选出重要信息。他们必须降低信息的复杂性，因为过多的信息会阻碍决策过程，导致不确定性和沟通问题的产生。因此，领导者必须能对信息进行评估、权衡、归类和疏导。

这种知识管理并不是指审查，因为领导者不会为了积累主控知识而有意识扣留某些重要信息。他们要做的是让重要的信息都能送到需要的人手中。同时，他们也为员工挡掉了耗费时间和精力的“垃圾”信息。处于急剧变革的时期时，领导者尤其应该领导大家穿破虚假、错误信息的迷雾，找到那些可以带来新的增值机会的信息。

以前，网络系统被认为是“导致谣言四起的罪魁祸首”。如今，成功的领导者知道网络系统可以很快地帮他们找到专业知识所在并为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整个企业所用，否则这些知识只会隐藏在办公桌的抽屉里、硬盘里或我们的头脑里。“用于交流知识的网络——不管有没有电脑支持——是学习需要的基础建设之一，这种基础建设是一个有改变能力的企业的标志。”㊀

在国际化和虚拟网络系统时代，管理者的难处在于得和不同的人打交道，不能冒犯或者说藐视他们。莫斯·坎特说的这一点正是许多领导者面对的问题，也是他们为何对关系管理这个话题如此反感的原因。如今，合作要求我们具备人际关系上的、企业层面上的和社会层面上的辨别力。全球化使得领导者不得不接受并尊重民族、社会和人种的差别。因为今天国际性战略和联盟占据了各个层面。当经济状况愈发艰难的时候，各个关系群体（员工、股东、客户、供货商、合作伙伴）之间的利益协调也将愈发困难。

这个过程关系已经不仅仅是最高层的领导力圈子了：“企业的界限一直处在变化之中，随着供货商链和公司界限上的伙伴关系越来越频繁，越来越多的人在越来越多的、对于他们来说崭新的层面上扮演着角色。”㊁

好消息就是：一些企业一直在内外反馈的基础上进行着革新，它们压根就不需要极端性的“改革”。“由管理者创造的大环境将会决定改变的过程是否会带来休克的效果——是一脚踏入不确定性之中——还是一步一步实施措施，循序渐进。”㊂我们应该创造良好的先决条件，使得改革能自然、系统地进行，这才是最好的改革之路。

1．连接网络。“网络化”是现在商业社会的符咒。因特网更是被称为“网络中的网络”。对我来说，人际关系才是真正地在构造网中之网，因为全球宽带网归根到底也只是一种媒介。只有当技术革命的手段用在实际中维护私人或商务关系时，它才给我带来了最大的效用。

㊀ 莫斯·坎特，1998 年。
㊁ 同上。
㊂ 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关系："合理经营和上级之间的关系指的是认识自己和他所处的大环境，正确评估自身能力和需求，发展并维持一种符合二人工作风格的关系。"[㊀]这种关系应该满足二者的主要需求，当事人双方应该取长补短。

10.3 领导意味着敢于放手

大多数领导者都把自己看成"推动者"，把所有一切都纳入掌控之中。但在很多情况下，他们这么做都导致目标最终不能实现——自己的目标、企业的目标和员工的目标。一些管理者什么都是自己干，一直以令人窒息的速度处于运转中，想要藉此来向自己和他人证明自己是不可或缺的，这么做最后很可能导致那些不怎么积极的员工完全不知所措，领导者自身由于仓促之间作出的决定也难免出现纰漏，而且自己的私人生活也完全被糟蹋了。因此，领导对于我来说也是指敢于放手。放松对操控的那只手对管理者来说是很难的，但却是绝对需要学习的一点。

10.3.1 交出去了，手和脑子也就空闲了

微观管理是导致领导失败最常见的一个原因。一些领导者什么都不想交出去，连最小的事情都想自己亲自去做，或者至少要进行调控。越来越多的领导者因为过度的压力而生病甚至是崩溃，导致这种超负荷压力的原因正是因为没有能力做到放手。他们不明白重要和紧迫之间的区别，因为在这个世界上总充斥着紧迫性幻想。每个人都恨不得立刻把手上的事情解决掉，而且我们总是认为所有紧急的事情都必须

㊀ 科特，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

效率是成功领导者最重要的特征之一，可以通过学习获得。

彼得·德鲁克认为高效率的工作方式需要遵守下面5个规则：

1. 高效率的领导者拥有良好的时间管理系统，以便将很少被打扰的那段时间转化为经济效益。

2. 他们集中于行动的结果，而不是行动本身。

3. 他们以积极的力量为依托，不以弱点为依靠。

4. 高效率的领导者会优先处理为数不多的几个中心领域和排在第一位的事务。

5. 最后，高效率的领导者作出的决定都是可靠的、经过深思熟虑的，绝对不会操之过急。

管理者必须从不可或缺的需求中解放出来，不要在自以为重要的感觉中沾沾自喜。只有这样才能改掉匆匆忙忙的习惯。当然，扑灭突发的大火肯定要比确定优先权并据此行动要来得简单。但是，如果管理者因为从一开始就限制了自身的回旋余地，而没有利用选择的可能性，他们就白白地放弃选择权。许多领导者都犯了一个错误，认为对上级和员工来说，自己必须随叫随到。特别是年轻的管理者，他们在和自己宝贵的时间赛跑的同时，会觉得自己的需求被迎合了。为了把事情办得合每个人的意，他们不计代价：一种丝毫没有前景可言的冒险行为，最后的结果很可能是没有一个人会满意。

在企业处于急剧变化的时期，在工作处于混乱和无结构性的状态中的情况下，采取主动性的领导者和其他人之间的区别就会显露出来。一些管理者为此筋疲力尽，满足于环境的真实或假定的期待，他们会因为缺少固定的结构而感到困惑，阻碍后续的行动。高效率领导者则会尝试扩大自己的回旋余地和行动空间，他们会继续拓展可能性，坚定不移地追随自己的目标，也是企业的目标，走不同寻常的道路。

10.3.3 给予自由发展的空间

每位领导者都非常清楚自己的员工应该是什么样的。他们根据自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己的标尺来评判员工——只有在极少数情况下这些标尺才是经过仔细探究的。在这里，放手指的就是允许员工的个性。也就是说，接受他本来的样子，不要尝试做任何事去改变他。[㊀]

真正好的管理者会让自己成为多余的人。他并非通过自身的知识来实现最大的效用，而是通过员工的能力和技能，而同时他会对此给予很高的赞赏。他授权给员工，促进他们的发展，向他们提出要求，思考如何进行决策、他对员工的发展应该发挥什么样的影响。他能保证，企业即使少了他也一直运转，他很早就会开始培养自己的继任者。

如今，员工都希望工作中能有很大的发展空间，能充分发挥个人潜力。他们想要作为个体的人参与到工作之中，希望能将自己的能力用在自我规划和自主行动中去。“我们是为了工作而生活，还是为了生活而工作?”，这个问题现在已经过时了。现在大家所想的是在工作的同时也能享受生活——而不是等工作结束之后才能生活。赖因哈德·斯普伦格曾这么说：“我们所有人都在为唯一一个企业工作，也就是‘我’。但是，企业几乎没有为员工提供自由的空间来尝试这个‘我’，在工作的同时也享受一种愉悦的生活：一个机会，过上一种能自我定位、自我管理和自我调控的生活，进而在这个基础上真正认识自己，通过学习突破自身的界限。”

员工需要的是自由空间。自由空间的大小由以下几个方面来决定：

1. 在已确定的任务范围内，选择机会、自我决定和决策空间的程度。

2. 取消不必要的准则、规定、政策之后，工作放宽的程度。

3. 用于独立的、创造性工作的时间份额。

4. 除了固定的任务范围以外，员工出于自身天赋和爱好还对哪些任务和项目感兴趣，大概有多少。

㊀ 斯普伦格，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 必要的学习能力。

在斯普伦格看来，领导就是要克服狭窄的盒子式思维，要允许并鼓励对自身界限的突破。在彼得·德鲁克的基础上斯普伦格下了结论，我们不能再像过去的人那样再追求范围狭窄的工作特征了。我们为员工创造的工作应该能让他们充分发挥多种才能，能使他们、连同他们多方面的个性和个体目标一道，“融人”整个企业中来。企业应该是围绕人建立的，而不是将人塞进已有的结构中——这是现代领导者的需要遵从的信条。

当领导者放松了对员工的束缚的时候，他们也解放了自己，不必再强迫自己一直监控别人的行为，脱离了那种什么都得自己去做的假想，也脱离了必须追求完美的桎梏。企业也得到了更好的发展。

10.3.4 领导尖端人才？

员工的技能、文化程度有所不同，但上面所说的适用于所有人，特别是那些“高潜能”的员工。如今，知识扮演着越来越重要的角色，很多工作需要由高素质专业人士来完成。我们需要有另一套方式来领导他们。这看起来很矛盾，因为顶级人才不接受任何“领导”。我们必须为他们提供挑战，同时许以自由发挥的空间。只有这样才能和他们合作，发挥出他们的最佳才能。

只有挑战性的、有意义的、连续性的工作才能刺激顶尖人才取得最好的成绩。他们之所以工作，是为了创造新的东西、创造未来，丢掉已有的东西。他们能从工作中获得乐趣，全身心地投入其中。在整个过程中他们又能学到新的东西，使自身得到继续发展。

如果企业不能为他们提供这样的条件或者说没把他们用在最关键的地方，他们会离开。一般说来，他们和企业之间没有很强的联系，他们也不害怕换工作。他们自信、灵活、时刻都准备着。老板和员工之间不存在单方面的依赖关系，这种关系是共生的，双方互相依靠。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旧的调控体制已经过时了。要对尖端人才进行领导，就需要同他们有共同的价值观、准则、优先顺序，要让他们适当地知晓如何让员工的任务适应整个公司的战略。领导者应该给他们提供机会，让他们自行选择项目，让他们自己管理个人的日常时间计划。尖端人才会培训自己，以不断提升自己的能力。上级的束缚只会冷却他们的热情。除此之外，还需要经常向他们传达工作进程的价值，定期直接向他们反馈，使他们能对自己的工作进行评判和调整。承认和未来的前景是对高潜能者最好的激励；他们最关心的不是金钱和工作时间的问题。㊀

同样，我们在周围的一些国家也能注意到思维在朝着这个方向转变：曾任菲亚特集团 CEO 的朱塞佩·莫奇奥管理自己的企业就像战场上的元帅管理军队一样，就算最细节的问题也要亲自下命令。而他的继任者塞尔吉奥·马尔乔内和菲亚特新任主席卢卡·迪·蒙特泽莫罗却将重点放在了合作和授权上面。给员工定下一些雄心勃勃的目标，同时为他们创造足够的自由空间和最好的工作条件，这就是新的领导原则。原来它们只能在法拉利中得到实现，而现在菲亚特也竖起了这样的旗帜。

在欧洲内部的对比调查显示，德国企业用在尖端人才上的花费要比邻国的竞争者多得多。这是企业咨询 USP 顾问有限公司对德国和其他欧洲国家的 100 家企业问卷调查的结果。德国企业平均每年为一名领导者的“发展”支出 2778 欧元，英国和法国分别是 332 欧元和 219 欧元，这种状况第一眼看起来很不错。但如果仔细分析一下我们会得出不同的结论：德国的企业精英们每年花在培训课程上的时间平均只有 7.5 天，而其他国家差不多有 12 天。

德国中对领导者发展的投入高，并不代表重要性大、质量高。这只能说明培训成本比别人高。而参加培训班的机会也是根据“喷桶原则”分配的，或者说多少有些偶然性的因素在里面：如果某个人一年

㊀ 莫斯·坎特，1998 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来都没有参加过任何培训，他很可能会被送到哪个地方去参加培训，而不会考虑他本人的发展潜力或者企业的需要。

同时，德国的很多企业都缺少系统性的、个人的职业规划。这些事实与用于领导者发展的巨大开支是不相符合的。我们必须根据这些投入实际的、为大多数企业所认识到的价值将它们用在最高的层面上去。但到底有多少人力资源开发人员在就德国企业的董事会和业务领导力展开工作呢？人力资源管理者的位值以及影响在德国到底是如何确定的？

以指挥取代操控

美国管理学专家亨利·明茨伯格曾把对高素质专业人才的领导比作指挥乐团。交响乐团其实和许多其他专业性的企业类似，它们都是围绕高素质的人建立起来的。即使没有程序规定或工作描述，这些人都非常清楚该做什么，并实际地在做。隐藏的、“无声的”领导力所扮演的角色要比明显的、公开的领导要大得多。

在乐团中，负责结构和协调的并不是领导力的角色，而是乐团每一个成员的动作本身。每个人都为自己的演奏和准备负责。他们知道，自己什么时候开始演奏。同样，大多数脑力劳动者都不需要上级的监视——刚好相反：监控和规定只会阻碍他们、冷却他们的工作激情。指挥首先指的是将工作让给别人去做，授权他们做决定，规定好速度和节奏，使艺术家的演奏协调地融合在一起。

虽然乐队指挥在指挥时站得比较高，但他对于整个乐队来说却不是局外人。他是乐队的一部分，他们需要完成的项目是“音乐会”。对于好的交响乐团来说下面两者缺一不可：受过良好培训的、极具天赋的音乐家和一位无可争议的、被所有人承认的领导者。他以不为人知的方式创造了一种共同的氛围，而这种氛围正是真正的艺术要发挥其感染力所需要的。和现代企业一样，乐团中很多音乐家也来自不同国家、不同文化，他们只是为了尝试而走到一起。他们需要的不是许可，他们更多的是需要从领导者那里得到灵感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

像维尼佩格交响乐团的布拉威尔·托维这样杰出指挥家的行为方式也引导着明茨伯格的工作，这种行为方式的主要特点就体现在人际关系的处理上。明茨伯格不管在何时何地都牢记着这一点。尖端人才不需要别人来告诉他们怎么做，不需要别人的监视，正因为如此他们需要保护，也需要支持。所以，指挥和企业的领导者必须注意要正确管理整个组织的对外关系。维持和重要局外人以及利益群体的关系是领导工作的一个重要方面。内外关系必须协调，否则将会出现不和协的声音。

托维的例子向我们展示了现代社会什么叫做领导：细致入微和限制——而非服从和强加的和睦。“也许我们应该将这种隐形的领导方式更多地用到日常管理中：取代领导行为自身，换成激励、指挥和其他在一位管理者做的所有事情当中能起到激发灵感的不让人厌烦的领导行动。”㊀这就是明茨伯格得出的结论。

我完全同意这个结论。同样，我的经验也表明了转换思维的必要性。现在，领导者必须从自己的小平台上下来，学习怎么样“无声地管理”。

亨利·明茨伯格在其几十年管理者实践的基础上设计了一套一体化的领导模式。根据这套模式，领导工作主要在三个连续的层面上展开，不管是在企业内部还是在企业外部。第一是信息层面，顶级管理者和其他领导者必须在这个层面上紧密合作。第二，所有参与者的层面。第三，行动层面。老板可以对任何一个层面进行干预，但同时也必须在其他两个层面上有所行动。

领导者的行为可以以信息为依靠。但只有借此促使他人行动起来的时候，这种行为才是有效的。同样，他们的领导行为也可以以人为中心，但为了实现目标，这时候的领导行为也必须能够激发他人采取行动。在明茨伯格看来，最重要的领导角色正出自于这三个对内、对

㊀ 明茨伯格，哈佛商业管理者，1999年第三期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外的层面：调控和沟通（借助信息进行领导）、领导和联系（通过人进行领导）以及行动和谈判（通过直接施加影响进行领导）。

在企业内部	在企业外部
借助信息进行领导	
调控和沟通	沟通
通过人进行领导	
领导	联系
通过直接施加影响进行领导	
行动	谈判

来源：戈斯林·乔纳森/亨利·明茨伯格，管理者的五个世界，哈佛商业管理者，2002 年第 4 期。

图 10-2　明茨伯格的一体化领导模式

10.4　领导意味着必须忍受矛盾和意见分歧的存在

领导不是线性的过程，而是竭力寻找最佳解决方案的过程。领导者的日常生活中因此充满了矛盾、对立、困境和斗争，这些都是他们必须解决的。这些都是领导后备力量在大学中学不到的。在教科书上一切看起来都是简单的、有逻辑的、直线的。但实际上，只要是在人与人共同生活或工作的地方，弯路、争论和妥协就都是不可避免的。"在灵活的结构中需要有一位强大的领导者，能乐见改变、疑惑和矛盾的存在，而不把它们当作威胁"，赖因哈德·斯普伦格认为这个要求是理所当然的。[一]优秀领导者所具备的一个重要特质，就是思路清

[一] 斯普伦格，人事领导，2001 年第 6 期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

晰。领导者在矛盾的各方之间进行谈判和沟通时必须思路清晰、态度客观、有决断性，这样才能在困难的状况下作出稳妥的决定。[一]

如今，领导者必须越来越多地面对文化和政治的差异问题——国家、企业或员工团体之间的。以前，这些矛盾都被掩饰起来了。而现在，企业再也无法承担这么做所导致的后果了。“领导者应该鼓励这种不快感的存在。因为惬意感只会引发错误的安全感。”[二]

如今，领导者不仅面对着第一部分中所说的时代的自相矛盾性，他们同时还面临着领导过程所固有的两难处境。他们的生活中经常存在某些对立不能消除，不能和利益以及目标互相协调的情况。这使得他们不得不圆滑处事，必须进行妥协。这些妥协绝不是轻而易举的，无论对内还是对外，领导者必须要证明这些妥协是正确的。

10.4.1 管理的两难境地

领导者不仅要接受员工之间的矛盾，同时还要忍受自己和某些员工或上级之间的对立。他们必须有能力在客观存在的矛盾，也就是没有明确解决方案的“管理两难境地”中生活下去。领导内在的不一致性要求他们在两种均不可放弃的或都会引发担忧的选择性之间妥协。

每位领导者在任何时候都可能处于以下 13 种困境之中。[三]

困境一：将员工作为手段或目的。

即使领导者自身力求公平、友好地对待员工，但工作分工、目标规定、资金短缺、市场竞争或合作保护要求他们将员工看成实现目标的手段或成本要素。

困境二：一视同仁还要视个案而定。

从一方面来讲，领导者的任务在于注重并促进每一位员工的个体

㊀ 汉迪，1993 年。

㊁ 莫斯·坎特，1998 年，第 72 页。

㊂ 诺伊贝格，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和个性发展，将他们视作完整的人并予以尊重。另一方面，对企业和工作过程来说重要的却只是人的一部分，主要是他们的专业能力和工作效率。如果是平均主义，那显然是对人的轻视；如果是个别情况个别处理，那又会招来个体优待的指责，领导者就游走在这二者之间狭窄的边界之上。

困境三：保持距离还是接近。

这个不一致性也可以叫做客观性或情感性。高高在上的、冷酷的、占主导地位的、保持中立位置的上级，只会从纯粹理性和客观的角度审视自己和周围的环境，这样的人并不适合进行领导。但太多软弱、情感性的老板却又欠缺必要的贯彻能力和威信。大家会怀疑他们是否能理智地对待问题，是否有能力进行决策。

困境四：外来决定还是自我决定。

领导者必须保障企业的秩序、透明、可预见性和协调性。因此界限和规定是必要的。但太过狭窄的规则、规定和行为描述会扼杀员工的创造性、积极性、认同感和独立性。取代它们的只会是愚守规则、依赖性和无行动能力（未成年）。

困境五：特殊化 vs 一般化。

领导者必须通晓业务，具备细节知识，这样才能正确评估员工的能力，将他们用在正确的工作岗位上，充分发挥他们的潜能。但如果太过专注于细节，他们会面临着过度耗费自己精力的危险，会丢掉全局性和整体能力，更会失去本来应用于领导工作的时间。

困境六：整体责任 vs 个体责任。

为了自己的利益，同时也为了员工的利益着想，领导者应该也必须对员工进行授权。授权出去的不仅是工作，同时还有与此相连的责任问题。在实际中，老板经常因为下属所犯的错误被追究责任，因为我们总希望他们能为自己领导范围内所发生的一切负责。

困境七：要保留还是要改变。

领导就是一直在保留必要的结构、价值、规则和针对环境变化进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行必要调整之间寻找平衡点。恒定性、稳定性和传统性可以使我们的行为稳妥、透明。但是，停滞不前也会威胁企业的生存和发展。因此，即使有反对的声音，领导者也必须发起并贯彻改革，同时为员工的日常工作提供保障、指引方向。

困境八：竞争 vs 合作。

竞争是增长的发动机。矛盾会带来新的解决方案。竞争会创造新的成绩。在我们这个以竞争为导向、争夺短缺资源的经济体中说得上话的首先是奥林匹克"更快、更高、更强"的原则。但是，企业最重要的资源是人。因此，企业要生存，要发展，"软力量"的作用也是不可小觑的，比如友好、忍耐、乐于助人、为他人着想以及知足。从这种意义上来说，理想的领导者应该是"一头懂得共同协作的老虎"。

困境九：要活跃还是要克制。

领导指的是主动性。领导者就是"推动者"。他们使人和事都处于不断的运行之中。但领导者不仅要懂得领导，他们还必须懂得如何放手。因为，优秀的员工不需要推动。他们会从自己的工作中、自己的身上找到激励他们行动的因素（内在的激励）。领导者必须能够克制自己，不要总指手画脚让人去干什么。他们只需要在真正必要的地方主动地进行干预。

困境十：内部导向 vs 外部导向。

领导者必须联结、维系企业对内、对外的关系：他们必须代表"自己人——员工"，在员工需要帮助或依靠时，领导者必须在他们身边。与此同时，领导者还必须平行地在企业外部建立网络系统。整个系统和环境中的网络化对于确保信息和资源的安全性是非常重要的，但却会占用维持内部关系的时间和精力，也会削弱领导者在自己团队内部的支持和依靠。

困境十一：以目标为导向还是以过程为重。

在这对两难困境背后还隐藏着其他两对矛盾体：不信任 vs 信任和调控 vs 独立性。以目标为导向指的就是，领导者相信员工能够独立地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管参与者的目标是相互矛盾的，尽管他们的价值是相互冲突的，尽管他们的利益和需要是互相对立的，领导者仍必须具备行动的能力。行动就是自我定位，并坚定地带着这一定位生活。首先，领导者和其他人必须承认自己身处的这些困境，对与此相关的怀疑、恐惧、荒谬、欠缺的信息、白白浪费的机会和妥协予以承认。接下来就要放掉已经失败的尝试，继续向前看。

但是，并非所有的两难都真正是这样的。其中一些只存在于领导者的认识中，这么说是因为个人“盲点”的存在使他们没能看到解决问题的另一个方案。或者说因为在某些情况下我们不必立即做决定，而只需要坐着等待。或者说我们最好把这些矛盾放在一边，别去管它们。对立和矛盾可以对发展起到促进作用，因为变化需要对立性之间的这种紧张关系。教练和指导在这里可以帮助更正错误的认识，将紧张关系转化成积极的能量。

10.4.2 矛盾是发动机

我们一般都会把领导者想象成为汹涌波涛中毫不畏惧的岩石。实际上，在面对矛盾和争论时他们也经常会退缩。领导者和其他人一样，都有强烈的需求，希望能被别人喜欢，能获得员工、客户和上级的承认。因为害怕被他人排斥、不被他人所接受，他们在做决定时常常会畏首畏尾，或者压根就没有行使自己的权力和威信。但是，这种想要避免矛盾的做法既不会成功，也不是受欢迎的、有效的领导风格。确定界限要比说客气话重要得多——只有这样才能获得承认。我们不可能把事情办得让每一个人都满意，也根本不应该尝试这么去做。或者换句话说：领导正是开始于共识停止的地方。

优秀的领导者必须忍受对立、矛盾和冲突的存在。具体说来就是：他们必须使这些对立、矛盾、冲突能够在开诚布公的讨论中得到公开的解决。领导者的生活和工作就是这样的，不可能所有人都接受他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的决定。如果领导者总是竭力掩饰，那么他们必须得想想，总有那么一天这些下意识的矛盾和对立会像高压锅爆炸的声响一样在耳朵边环绕不去，他们自己也会被指责为无端忽视和领导不力。

德国领导力学院2002年的问卷调查显示，导致团队失败的最大的一个原因就是没有说开的矛盾。90%接受调查的领导者认为，当团队没有（未能）完成任务的时候，这个话题才占有一席之地。而反过来同一群管理者中只有53%的人相信，公开的矛盾对团队来说是炸药。

要把事情说得清楚明白，勇气是必需的。这是一种“以行动来作出反应”的勇气，正如赖因哈德·斯普伦格说的那样。如果不同意某个观点，如果对此有不同的看法或观察角度不同，领导者必须要有勇气立即明白地告诉另外一个人，而不要抱怨、指责，把他逼入困境。斯普伦格认为必须用对峙取代指责。指责针对的是人本身，而且经常会被泛化（“某人总是这样做……”），集中指责已经过去的事情，造成对指责者本身有利的局势（觉得自己在理，宣泄自己的怒气），这对当事人很不公平。相反，对峙针对的是问题本身，它专注于通过改变和从错误中汲取的经验在未来取得的共同优势。虽然我觉得可以用“讨论”来代替“对峙”这个词，但我仍然同意斯普伦格所说的观点。

在所有问题都摆上台面之后，领导者必须努力使大家都能达成统一，大多数时候是以妥协的形式。这里，企业内的关系其实和婚姻关系差不多——我们觉得，关系好的夫妻肯定不会吵嘴，但其实恰恰相反。他们会吵架，但是他们在吵架之后会言归于好。他们创造了良好的语言文化、良好的矛盾文化，他们在争吵中学习如何互相尊重。他们把仪式制度化了，也就是说，他们创造了只有他们才从属于的、能建立同一性和联系的空间。

当媒体和公众谈到矛盾的时候，通常他们只会局限于报道这些争论消极的一面。其实，矛盾完全有积极的影响，可以打开新的视野。在同领导者的交往过程中我发现，他们其实非常渴望得到真实的信息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

反馈。许多人看起来对自己在别人那里造成了什么样的影响没有把握。很多时候，领导者如何看待自己和员工与如何看待他们刚好颠倒。具体说起来就是：80%的领导者认为自己是合作性的，而80%的员工却认为他们是独裁性的。

如果领导者要求得到反馈，那他们也必须做好面对指责的准备。但在我看来，很多人其实都不怎么能忍受来自别人的指责，虽然我们常常都在说，要有接受批评和团队工作能力。其中有部分也只是套话而已。曾经有一位同行在讨论中是这样评价的："大部分领导者认为的矛盾能力就是说，员工在被老板批评的时候不能情绪化、不能掉眼泪。这其实就是要求员工一声不吭地接受指责。员工提出反驳或是进行争论，其实经常都是自然的。"

同样，处理矛盾的能力和交往能力也很有关系。在公开解决的矛盾中，矛盾双方可以面对面地交流，这样也就说清楚。但在德国，矛盾经常都是在极端严肃的情况下解决的。为什么要搞得这么严肃呢？为什么不能放轻松一些，带着一点争论的乐趣来解决矛盾呢？如果我是一个领导者，我是否会许可矛盾的存在，主要是看自己的态度是否正确：我是否有能力、是否愿意进行领导。这样的话，也会有人愿意接受批评。如果某人太过自我怀疑，他也会觉得对自己作为人的各个方面都受到了质疑。

矛盾是重要的催化剂和发动机。如果它们真正得到了解决，而且大家都是对事不对人的话，这些矛盾就会有助于反对的意见被澄清，不同的选择可能会被摆在对立的位置明确地拿出来进行讨论。参与者必须有清晰的立场，将不明确的、下意识的观点和意见组织成便于理解的信息。领导者也必须这么做，不能因为职务之便就认为道理总站在自己这边，必须积极地应对矛盾和意见不统一的人。

管理得当的矛盾会促使大家共同寻找解决方案，如果老路子行不通，大家就会一同寻找所有人都可以走的新途径。在处于争论的情况下，很多时候为了自我辩护而攻击别人的观点，我们常常会想到一些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除此之外，真实的、不可或缺型企业创建着一个支撑性的、保护性的大环境——但这并不意味着终身聘用。他们在寻找新员工时小心谨慎，拥有大量的继续培训和教育资源。森严的等级体系被取消，决策权和责任的调整在尽可能广的范围内展开。领导者的任务不是把已经做好的决定从上往下传。他们更多的是必须保持开放的状态来接受建议，对员工作出反应。他们通过“在周围行走”的方式进行着管理，他们无处不在，员工随时都能和他们攀谈。

在集团结构内部有许多迷你企业，责任由项目组来承担。小型灵活的单位使得员工有机会进行互相交流，互相认识、互相补充。“人与部门之间的互动是大家所追求的，也是应该受到褒奖的。而彼此信任则是这个过程中的附带产物。”㊀

对凯茨·弗里斯来说，激发意义就是指传播希望，展现人性和谦卑的一面——这些是深深扎根于自我认识中的特质，同时也不要失去幽默感。成功的领导者会自嘲，也会和其他人一块开怀大笑，这使得他们更人性化、更值得信任，同时也可以传播一种乐观的精神。

10.6.2 共同庆祝

优秀的领导在改变进程中建立在许多标准的基础上，比如说领导个性、正式和非正式的背景。领导个性主要指的是领导者自身的榜样作用和激励能力。正式背景在很大程度上受到项目设计，也就是调控委员会、里程碑、项目管理、工具等的影响。而非正式背景主要指改变进程中的社会环境，以及相关人员、部门和领域的精神环境。这种精神环境可以在企业文化的比喻、象征和仪式中感觉得到，基本上类似于婚姻关系中维系性的习惯，这些习惯使夫妻之间的爱情在最初的

㊀ 凯茨·弗里斯，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一见钟情之后一直保持活跃，也将这对夫妻与外界之间界定开来。

经济生活中有了仪式的存在，一个企业的团队、部门和全体职员就能超越区位和大洲的限制或者说在仪式的层面上觉得自己是一个整体，觉得相互之间是维系在一起的。它们创造了一种“合作性的同一性”，增强了企业的精神。最简单、最有效的企业仪式是节日。庆祝的动机总是有的，不管是夏假还是圣诞节、大的博览会或部门内部晚上的放松。我在这里举个例子：一直以来饱受争议但却非常成功的沃尔特·迪斯尼公司的老板，麦克·埃斯纳，在公司节日上以宾客的身份买了香肠——从而向他的员工、供货商和客户传递了一个重要的信号。

但在赖因哈德·斯普伦格看来，目前正是在这一块大多数企业做得不够，在不该省的地方省了。现在，许多公司的业绩一直没有呈现稳定上升的趋势，持续性的危机已经开始，大家都认为似乎没有什么再值得庆祝的了。许多人都期待着更好的明天，整个企业都处于神经质的未来持续动员中。有个别员工内心已经处于“弹起”的状态了，因为他们感觉自己已经坐在弹射座椅上了。他们关注的是这里和现在，“我们”已经指不上了。但其实还是有用的——这才是最重要的。

在庆祝活动上，员工会再次感觉到所有人都坐在同一条船上，必须协力合作。他们会感觉到，自己对企业领导层的价值，感觉到自己是企业最重要的“资本”，感觉到企业为了让他们都过得好会付出努力。庆典活动为大家提供了办公室之外的沟通空间，通过谈话也打开了时间上的空间。“庆祝活动为我们带来了期待的快乐，期待位于我们前面的、等待我们去开创的事业。”㊀员工在庆典活动上汲取到的积极的团队精神能起到的激励作用是其他东西无法比拟的。它们给加班注入了意义，启动了自我实现预示。“没有人在为实现既定目标而活。

㊀ 斯普伦格，2004 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们在生活的过程中都期待着多余的东西、令人惊讶的东西，期待庆祝活动时不时赋予我们存在的那种光彩。庆祝活动属于企业同一性的范畴，没有它们就谈不上团结和合作。”斯普伦格这样描述道，从内容上讲他所说的完全正确。即使是很小的成功也能成为庆祝的契机。庆祝能传播一种幸福的、整体的和家的感觉。

10.7 领导就是掌握权力

如今，“权力”已经成为一个带贬义色彩的词汇了。它能给人造成恐惧的感觉，总和操纵、滥用、随意和专治联系在一起。因此，领导者经常拒绝承认自己手中握有权力，也不愿公开行使权力。正如彼得·德鲁克所说的那样，权力是发动机。权力是进行决策和承担责任的基础。约翰·科特的结论是，年轻的领导者往往不能穷尽自身的潜力，因为他们没有理解权力的积极活力或者说还没有具备要求权力并行使权力的必要本能。

让我们说的明确一点，这样才不会造成误解：系统性领导力同样建立在权力的基础上。因为没有权力，任何领导的要求和决策都不能付诸实施，不能构建任何东西。当管理者一方面有意识地破坏稳定状态，以便为员工创造行动自由、促成改变的时候，他们另一方面必须重新寻求稳定的状态，给出行动的方向。在大型企业中，没有权力是比行使权力更大的问题。对领导者的咨询和培训的目的必须是给他们更多的权力或者说培养他们对权力的感觉。

领导的权力必须清楚明确，要为他人所接受。只有当领导者不再为应有的地位抗争的时候，他们才能重新定义自己的角色，比如员工的带头人、良师益友或教练。成功的管理者凭直觉就知道其他人将哪些获得权力和行使权力的可能性看作合法的，权力伴随着哪些义务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们接受权力是领导角色的一部分。[一]

为了管理改变进程，领导者必须有能力同时也必须有勇气暂时放弃自己的权力，这样做是为了长期地保有权力。他们不能削弱他人的权力，以便满足自己的权力需求，维护自己的权力领域。[二]

即使是在稳定的时期，如果有的话，领导者也不能损害自己本来的任务，即取得成果。正因为这是理所当然的，所以很少有人想过并且很快就遗失了自己的目标。领导不是自我目的，而是实现目的的手段。Droege&Company[三]最近的一项调研向我们展现了领导者牢记并集中于工作目的的必要性。81%接受调查的管理者认为他们的项目是不成功的。217 人中只有 2 个认为自己的项目目标得到了完全的实现。导致这种结果的原因是项目调控不足。许多项目在启动之后处于无人问津的状态，很少有人会去关注它们具体的进展情况。[四]

保时捷公司的董事会主席文德林·维德金是一个著名的例外。他是一位非常有责任感的领导者，确定清晰的目标，并对这些目标进行调控。他充分利用决策权和权力。他关注的不仅是数据，人也始终在他的观察范围之内。而在这个过程中他的行动范围不仅限于自己的企业，而且也经常出没于公众场合，这无形中又强化了“保时捷”的品牌效应。

10.7.1 新的权力

如今，高效的领导力不再以在形式上的权力为基础了。形式上的权力是借来的，主要表现在职位名称、地位象征和企业组织结构图上的小方框中。对等级平坦化、团队工作和合作的要求会让人觉得在企

㊀ 科特，1999 年。
㊁ 莫斯·坎特，1998 年。
㊂ 德国企业咨询公司，位于杜塞尔多夫。
㊃ 法兰克福汇报，2003 年 7 月 28 日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业内部权力已经无足轻重了。这种感觉是错误的。我们需要重新定义"权力"这个概念。[一]

传统的权力来源已经渐渐枯竭，地主式的权威不再受到欢迎，也无法再付诸实施。除了形式上的权力外还有其他形式的权力，这些权力不是借来的，而是人凭借自身的努力挣得的或者说是需要人自己去体现的：通过想象力、影响和交往能力得到的权力。换句话说：通过意义换来的权力。它与人密切相关，只有通过人的个体个性才能产生。它是现在领导者的权力。[二]

这种创造性的，通过利益群体来行使的权力从根本上区分于传统的权力。新的权力源自于两个地方：一方面产生于手段、信息和支持的获取。另一方面出自于寻找员工和联盟并动员他们的能力。为此，领导者需要情感上的智能，他们必须掌握管理关系的技巧。[三]

现代意义上的领导已经和命令、服从、调控以及惩罚完全没有关系了。它指的是一种关系权力。我们可以通过以下几种方式来获得这种形式的权力：当别人对我们负有义务的时候；当我们获得专家称号的时候；当我们使得其他人认同自身目标和价值的时候（对优秀的领导者来说始终指的是企业的目标和价值）。另外一个获得关系权力的方法是让员工意识到自己的依赖性，但我劝大家不要使用这种方法。因为它违背了创造性的原则，这和我对优秀领导力的理解完全背道而驰。下面这种方法也一样，经常让一个人或一个群体的直接环境发生改变的方式，借此通过其他人彰显并扩大自己的权力。[四]

10.7.2 权力平衡

关于权力是把双刃剑、在行使时也可能带来破坏性这一点我就不

㈠ 科特，1999 年。
㈡ 皮诺，2003 年。
㈢ 莫斯·坎特，1998 年。
㈣ 科特，1999 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再继续说明了。对于这一点已经论述得够多了，我们每个人都知道那些负面的例子，它们向我们展现了领导权力到任意妄为、公司目标到利己主义、责任到自大狂的突变过程。

每一个企业内都有为了达到自己的目的玩弄权术、不择手段的人。他们将自己的目标置于公司目标之上，肆意利用员工的成绩来铺平自己的晋升之路，急迫地挤进万众瞩目的舞台，以冷静的计算来策划自己的阴谋。如果对他们有利的话，他们会不动声色地将其他人置于死地，把自己的错误推到别人身上，把公司的气氛搞得乱七八糟，他们播下了不适、恐惧和不信任的种子。这就是曼弗雷德·凯茨·弗里斯总结的这类型领导者的典型特征。

他的描述清楚地表明：权力需要另一种均势才能保证平衡。即使是领导者也必须接受调控。每一个企业内都必须有制度化了的调整措施，领导者必须定期接受这些措施的调控。正是老板们才特别需要反馈，因为在他们秘密决定公司未来的大楼高层[1]是很容易感觉到孤单寂寞的。即使是在第31层的楼层，领导者也必须保留与企业其他人的接触。因为权力很容易腐化。如果没有外来的投入，每个人都很容易在交错的道路上迷失自己。

权力位置不能误导权力的所有人，让他为了保证自己的位置，为了使其他人不追赶上自己——不是今天，就是明天，把自己身后所有的桥都摧毁。出于企业的利益考虑，必须有动态的领导者发展机制。新老领导者需要互相交流、互相尊重对方取得的成绩：一边是经验和智慧，另一边是永远也用不完的精力和创新力。凯茨·弗里斯建议，他们可以相互学习。

领导者的错误是绝对不能掩饰的。即使公司文化将错误看成是改进的机会，他们也不能掩饰自己的错误。他们应该让自己接受质疑，接受别人的攻击。但是，如果战略从总体上来说是正确的，他们也不

[1] 企业高层的办公室一般都在企业大楼的顶层。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

必因为微不足道的错误而立刻举手投降。即使是他们也有失败的权力，在失败之后重新再站起来。

10.8 领导意味着指引方向、作出决定

我们的时代没有给予我们在改变和坚持、新和旧之间进行选择的机会。不管有没有我们，改变都将发生。如果我们自己不改变，别人将会代劳。问题主要是改变日益加快的速度。我这么问自己：我们真的还能胜任这种速度吗？

从马车到火箭我们只花了两代的时间。法兰克福汇报周六特刊中登载的消息可能比生活在中世纪的人穷其一生知道的都还要多。因特网正在成长为如此巨大的数据存储器，以至于神经学家已经发出了这样的质疑，我们的大脑真能加工如此庞大的信息吗？邮件、因特网、电话、传真、电话、视频会议、电视、媒体和广播带来的信息冲击以及在柏林、汉堡、纽约、东京之间的来回奔波已经使得人类逼近了自身精神、心理和身体负荷的极限——不管是员工还是领导者都一样。

决策的过程越来越错综复杂，其结果的作用范围也越来越广。但是在做一个决定时要把所有信息都考虑周全是不可能的。剩余风险始终是存在的。但是优秀的领导者应该如何处理呢？在这个改变是唯一常量的世界里，他们怎么找到方向和安全感，又怎么才能把这两点传递给其他人呢？

10.8.1 稳妥地处理自身的无把握性

优秀的领导者承认自身无把握性的存在并懂得对这种感觉加以利用。与普遍的观点有所不同：许多老板把无把握性定义为弱点，他们更愿意在自己对手的身上看到它。所以，在辩论、报告和媒体培训课

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

程中他们总想着如何把这一点抹去，或者说如何专业地掩饰这一点。这不仅不可能，而且还很荒诞。无把握性并不是弱点。正好相反：许多领导者之所以会失败就是因为他们太过有把握了。因为他们太有把握，所以他们没办法承认自己真正能预见、规划和管理的其实很少。

领导者怎么样才能在混乱的时期保持清醒的头脑，怎么样才能给员工、上级、股东、客户带来必要的安全感呢：这里有人掌舵，确定路线吗？“在一个充满了不确定性的世界里，我们必须尝试不同的东西。我们只能希望其中的一些能为我们所用”，美国经济历史学家、诺贝尔奖得主道格拉斯·诺斯的建议相当简练。根据他的观察，那些在本质和影响上保持一致、能将无把握性看作是给自己和其他人的信息的领导者最有能力胜任。

从一个把握性到下一个之间已经不再有过渡了。想要继续往前走的人必须要忍受这种无把握性、不确定性。这是第一步。单凭勇气是赌徒的特点，还不足以成为一位领导者。成功的领导者清楚自身的无把握性，可以脱离这种情况进行决策，他们不仅会讨论自己思考的结果，还会对导致这些结果的路径展开交流。以前，领导者还能隐藏在匿名的工作指示、通知和卷宗附注的后面，这种时代已经一去不复返了。如今，员工不再愿意总面对既成的事实，他们要的是与上级之间的直接沟通。

因此，领导者必须是最好的沟通专家，要学会应对批评的声音。“沟通能力”不仅是指辩才和风格确定的语言，它还包括允许对话和对自己进行质疑的自信。只有充分了解自身领导实力的领导者，才有勇气在员工面前承认自己的缺陷和无把握性。

我们不要理解错了：犹豫、软弱和优柔寡断即使在今天也不会对优秀领导者的特质造成什么影响。重要的是认识到不确定性、恐惧和怀疑这类情感，并加以控制和利用的能力，这一点也是优秀领导者和中等、下等领导者的区别之处。如果沟通和辩才培训能够促进领导者与员工的直接对话，并协助他们清楚地表达自己的情感和思想，它们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是有益的。

因为这样可以在员工中竖立信任和信心。危机是个性领导方案所面对的最严峻的考验。在走势良好的时期中，优秀的领导并不是一门特别的艺术。但我注意到，很多领导者在艰难的时期都有一种感觉，觉得出于经济和时间上的考虑以员工为导向的领导不能再继续进行下去了。他们尝试通过权威式的领导来寻求庇护，但他们常常发现自己其实是在否定自我、背叛自己的原则。优秀的领导者必须保留自己的自主性，不要受外界困惑的传染。在危机时期中最能显现谁才是真正的领导者。即使情况再困难，他们也会站到员工的前面。员工可以明显地感觉出是否能够把自己托付给老板，看得出自己的老板是不是一遇到强劲海风立马会倒的那种人。

10.8.2 每个人都根据自己的速度

敞开空间、提供自由、实现独立承担责任——这就是领导的中心任务，但这只是金牌的一面而已。在我们实行普遍的自由、绝对的自我决定和自我激励之前，我们必须清楚一点，不是所有员工都是一样的。

为了感觉良好、为了自我发展、为了取得成绩，每个人身上安全感和自由的关系都必须恰到好处。一些人的最佳工作状态在晚上，他们不承认权威，喜欢自己寻找自己的项目，而另外一些则需要稳固的框架条件、固定的工作时间和必要的规定，这样他们才能校准自己的目标、衡量自己是否成功。

每个人都有不同的速度。一些人生活在超车道上，不断地把新的挑战、潮流和革新抛到自己身后，可以同时处理5个项目，不断通过自学汲取新的知识。而另外一些人是“慢工出细活”，他们做的虽然慢，但却做得好，他们不会让自己有被追赶的感觉，会在做完一个项目之后再接手下一个。这一结论并不是贬低性的。企业不仅需要富有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想象力的人，可信赖的实践家也是不可或缺的。两者混合才是最佳。

过多的自由空间同时也意味着较少的领导。领导者不能出于他个人的感觉，应该以那些需要更大自由空间的员工为导向。也就是说，他们不能把相同的工作作风强加到其他人身上，对他们提过高的要求。他们必须留意自己面前的员工是哪种类型的人，他需要什么。优秀的领导者为每一位员工都创造了最佳的环境，把他们放到最能发挥他们各自才能的地方。

领导者必须根据具体情况和员工的不同，在“领导”和“引导”之间变换。领导是指提供动力、介入、制定目标、检查、调控。而引导则是指建立联系、共同行动、感觉、注意和询问。领导者必须清楚自己的员工需要哪一种：需要一个走在他前面的人呢？还是需要一个和他共同前进的人。

10.8.3 暴风雨中的小岛

“如今，混乱对于管理者来说已经不再是纯粹的经济学理论了。它已成为日常生活中必须经历的一部分了。”这是莫斯·坎特的结论，也是全球数百万领导者渐渐得出的一个结论。传统的常量，比如准确无误和长期的计划、不变的规则、在短时期内不会被竞争对手所赶超的战略，所扮演的角色比起过去几年、几十年来说已经小很多了。但是，混乱并不是指没有领导或毫无界限的行动。现代领导力为员工提供了足够的依靠和连续性，但不会多到在萌芽阶段就将针对混乱作出的创造性反应扼杀掉的地步。[1]

与赞成等级体系终结的理论家和实践家不同，我坚信，在充满危机、看不透的情况下必须有一种最高的权威，“必须有人做最终的决定，大家都必须遵循这一决定……”，正如彼得·德鲁克所说到的那

[1] 参见，莫斯·坎特，1998 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样，因为“等级结构和企业所有成员对其毫不保留的接受是危机之中唯一的希望。”不同的情况要求共同的决定和团队协作。单独作出的决定也要能为他人所领会、理解，但必须有一个人来负责掌舵，确定行进的路线。

在不确定的环境中，领导者必须为自己和员工开发新的渠道来获取安全感。其中包括素质、能力和创造一种新的、与地点无关的集体同一性的关系。再灵活的人也需要有归属感，正如赖因哈德·斯普伦格所说的那样：“人事领导可以协助抵消现代化带来的生活环境的损失：针对网络中非正式的无家可归。”

领导者必须充当灯塔的角色，将革新和顶尖的成绩同人的尊严以及尊重联系起来，也就是说，在处事中不要造成误解，但同时要公平、人性化。[一]他们不能与过去的传统和价值决裂，因为即使不断有新的东西加进来，但过去的美德仍还有发挥余热的余地。未来需要来源和经验。[二]这也是19世纪90年代后期网络狂热期许多“Dotcoms 网络公司”带着痛苦得出的结论。他们虽然具备革新能力、乐观的精神和创造性，但却没有经验，不知道怎么领导企业和员工，怎么样经济性地运作，有效地管理，怎么样度过危机。

成功的领导者懂得如何在改变和连续性之间、灵活性和稳定性之间确定正确的平衡，能在改变进程中带给其他员工安全感，正如彼得·德鲁克在《21世纪的领导》中写的那样：“改变进程中的先锋反过来也在推动改变的进行。但是，如果他们身上没有连续性也是行不通的。他们必须知道自己站在什么地方，他们必须了解和他们一起共同工作的人，他们必须知道什么在等待着他们，他们必须领会企业的规则和价值。当他们的环境不可预见、不明确、不为人所知时，他们不能完成自己的任务。……同样，企业自身也需要有“个性”，这样它的客户就不会把它和其他企业弄混，在市场上也能独树一帜——这一

㊀ 弗瑞，2003年。
㊁ 斯普伦格，2000年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点不仅适用于经济型企业。”

领导者必须做好榜样的作用，这是最根本的。用美式英语来讲就是“做自己所说的”。“榜样”是一个很大的词汇，它可能会吓退很多人。因为这个词意味着很大的责任，理想化，英雄式的崇拜。它最主要还是指可信赖性和个人的价值罗盘，这个罗盘可以随时指引方向，其他人可以跟着这个方向往前行进。当企业需要节省开支甚至削减工作岗位的时候，董事会如果还想提升自己的预算的话，这在我看来就是不值得信赖的极端举措。榜样特质在这里对员工来说就是领导者的自我节制。领导者必须是最先开始勒紧腰带的人，而且要比其他人更紧一些。

因为，做别人的榜样和特殊地位没半点联系——做榜样更多的是指公平、责任、可信性和服务。为了实现企业的目标榜样性的领导者会作出牺牲，而不会让其他人累死累活或者把其他人逼上死路和失业的状态中去。因此，做榜样也需要勇气。恩斯特·海明威对勇气的定义是“在外部压力下的顽强”。我们信任那些在外部压力下仍能屹立不倒的人。同样彼得·德鲁克也强调了领导者的榜样作用：“新的任务要求未来的领导者无论是在整体行动上还是在所有决策上都必须扎根于毫不动摇的原则之中，他们不仅要通过知识、能力和才能来领导，更要借助想象力、勇气、责任和特质来完善自己的领导艺术。”

10.8.4 替代创始人？

在赖因哈德·斯普伦格看来，榜样和自我责任是互相排斥的。斯普伦格认为将自己或员工看成是榜样的领导者意味着自主、激励和委任的终结。我不太同意他这种一竿子打死、一概而论的看法。在我看来，领导者的榜样作用是非常重要的，正如上面所说的那样。我认为榜样其实和良师益友是类似的。员工可以自由选择自己的榜样，但他并不是要复制榜样身上他所喜欢的、觉得有意义的东西。他必须将其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转化成自己个体的和谐的一部分。

领导力不能突变成“Parenting”（父亲式的养育），在这一点上我必须承认斯普伦格的看法。当榜样的存在剥夺了员工的行为能力或者说当员工像小孩子那样接受教育的时候，这种情况就会发生。那些一直复制榜样行为的人，不必再思考他到底是谁，他想的是什么，他能做什么。这听起来很舒服，但对当事人造成的后果却是灾难性的。企业不需要老板的克隆人，它要的是有不同能力、特征、观察角度和想象力的个体。太过强大的榜样会觉得员工很渺小，会将他们变成依赖性的命令接收者，接着又会抱怨员工太过依赖（很有几分鳄鱼的眼泪的味道——虚伪），一点也不独立，害得什么事他们都得亲自过问。

位于基座上的领导者（不管是否出于自愿）都会显得理想化，给人难以接近的感觉，不近人情。没有员工会想要成为这样的人。但是，榜样特质也还包括其他方面，比如横向思维、真实性、人性化、犯错的可能、自我批评、拘谨、热情、包容和自我责任。而斯普伦格在自己的论述中好像忽略了这些东西。

10.8.5 在干扰和安全性之间

赖因哈德·斯普伦格曾在《21世纪的领导力》一书中有过下列精炼、极具煽动性的表述：“领导力之所以存在就是为了在工作中干扰员工、干扰任务。‘我们一直都是这么做的！’这种坚持的能量透露了品牌的没落。用改变的意志对公司文化进行预热。”刺激使得系统（团队、部门、企业、社会）得到推动、重新调整、针对变化作出调整、保持灵活。没有运动的地方，就意味着静止状态——也就到了企业死亡的时候了。

但这只是一半的事实，也只是领导者一半的任务领域。除了思维启发、新的前景和选择性以外，人们还需要固定的定位点、确定性和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安全感。只有当他们能大概估计前路通向何方以及企业长期目标是什么的时候，他们才会自发地共同参与到改变的进程之中。

在我看来，一位不可捉摸的老板造成的后果就如同驾驶台上喝醉的船长一样坏。后者在船员还没有把帆调整来适应新航向的时候就突然把舵给调转了过来。斯普伦格假定，那些为干扰而进行干扰的老板会失去别人对自己的信任和理解。他将员工置于不确定的状态中，创造了一种恐惧和小心翼翼的氛围，而不是鼓励创新的氛围。正像马基雅维利所揭露的那样，持续推行改变的领导人没有什么其他目的，只是为了掩饰自己无能作出正确的决策而已。

恰恰是在改变的时期，领导者会遭受到来自员工、同事、客户或自己上级的反对。领导者必须要捕捉住这种反对并把它转化成积极的能量。他们必须要把迎面吹来的风调整到帆的方向上去，这样才能推动企业的发展，不会与既定的路线发生偏离。这种反对可能以狂风的形式出现，像公开的反抗，也可能是混乱的暗涌，像情感上的不确定性，这种情况要困难得多，潜伏着更大的危险。因为领导者不知道风是从哪里吹过来的。对抗不会真正地解决。企业会因此变成一个充满谣言、恐惧、猜想和观点的蜂箱，很难进行自我定位，它的力量也将会慢慢削弱。

一个混乱的、看不透的大环境每天都可能发生新的变化。如果身处这样的环境中，员工必须将所有的气力都花在不断重新确定方向和自我组织上面。这样花在执行性事务和维护关系上面的精力就流失了。领导者调转方向盘、重新确定行进方向以后，过去的经验也就不再适用于今天了，那么学习效应又在什么哪里呢？如果一个人不断受到自己上级的刺激和干扰，他又怎么能将一个思想贯彻到最后呢？怎么对一个项目进行规划呢？如果一个人根本不知道自己在卖什么或者说不知道品牌的意义在于什么地方，他又怎么能使得客户信赖呢？

为了避免出现误解：我并不是说赞成领导者过分小心地照顾自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的员工，把他们同外面的世界隔绝起来。领导者眼中必须要有将来，必须要第一个识别出潮流的走向，并让自己的员工和企业为此做好准备。但这都不是自行发生的。人们必须学习如何处理不确定性——但这也不是马上就能做到的。我们在一个社会体系中接受了社会化的过程，这个社会体系的中心是确定性和恒定性。这个系统已经不再按照我们所设想的方式那样运转了，但是价值和观念的改变进展却相当缓慢。重要的是要把人从已经选择的道路中引出来，但是不能操之过急，这一点既适用于领导者也适用于员工。毕竟，如果周边环境陷入混乱的话，管理者也会非常害怕。这些恐惧和不确定性必须拿出来公开地讨论，这样在领导者和员工之间才会建立信任。如果员工感觉到领导者了解甚至能对他们的疑虑感同身受，就会强化“我们”的感觉，这种“我们”的感觉在一个充满改变和风险的大环境中对企业的成功有决定性的作用。

斯普伦格认为，对员工持续的“干扰”是对他们自我决定的损害，领导者应该对此负责。这对他们提出了要求，要求他们尽可能多地适应改变的过程，因为毕竟员工都是成年人了。但这是员工真正想要的吗？坚信自己知道对他人来说什么是好的，难道不会太过独裁了吗？创造性和工作能力需要自由空间。过度的关怀加上领导者不信任的调控会扼杀掉积极性，对员工的要求过低，把他们从责任中释放了出来——恐惧和无方向感会阻碍人和企业的发展。

领导在词源学上的意思是“将道路向前推进”。在这个过程中指的不是直接的调控或调整，它更多的是指为个体和企业的发展提供动力，创造框架条件，而员工在这些框架条件中又有行动的自由，可以全力以赴，充分发挥个人的潜力。领导力必须对公司哲学作出清晰的表述，以便给员工指引方向。他们的任务是要汇集员工的能力，调整到一个方向上去，使得大家的强项得以充分的发挥，弥补弱势。[㊀]领导

㊀ 德鲁克，2000 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者还必须为改变了的和保留下来的东西承担责任。因为责任是突出每一个管理过程的决定性因素。

最重要的是什么？创造空间、尝试新的东西、犯错误、自我尝试、创造革新，没有对工作的担忧、没有同事的嘲讽、不用担心老板的责骂，促进个体个性的发展。传递确定性和把握感：现在这样的你就是我们所需要的。人无完人，但你是我们所能得到的最好的——这才是领导者应该传递出的信息。学习需要确定性、信赖和信任。

改变是好的，是正确的。但是我们不是为改变而改变，而是针对变化了的外部环境作出的调整。不确定性不能成为公司文化固定的组成部分。不连续的转折演练、多次的“向后转”在领导卓越的企业内完全是不必要的。因为领导者能及时地识别改变，能逐级地适应。全球化和现代通信技术的传播不是一夜之间降临世界的。“向后转”有目标针对性吗？主张“沉静领导”的亨利·明茨伯格进行了非常正确的补充，人在向后转之后，恰恰站在开始的地方，看的方向也和以前一样。

对我来说，“沉静领导”绝不能异化成“乏味地领导”，因为领导必须总是其启发性的。在这一点上，我要再次反对弗洛蒙德的观点，他在一次访问中以其惯有的挑衅方式作出了如下的表述：“大多数管理者都是无聊的人。对于他们没什么好报道的，只有规律的生活，没有桃色事件，也没有丑闻。我喜欢无聊的管理者。但他们从不在媒体中出现，从来都没有参加过脱口秀节目。”[1]

在我看来，约束性领导和监护性领导两者之间有共通之处。两者都把员工强加到儿童或牺牲者的角色当中，既抹杀了自我责任，同时也把独立的行为扼杀在了萌芽阶段。人应该享有选择的机会，自己来决定以什么样的速度去迎接哪些挑战和冒险。

---

[1] 弗洛蒙德·马里克在谈话中：“即使是董事也应该找个机会乘乘电梯”，载于法兰克福汇报，2004年11月14日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.9 领导意味着鼓舞士气

杰出的领导者可以在别人身上点亮一些东西。他们可以为别人带来为某事燃烧的热情。他们还可以通过自己的言行点燃别人的激情和投入。他们不能驱使自己的员工或者说强制性地把他们拉过来。他们要使员工成为共同努力的斗士。能量、坚持、决心和自信都能起到激励的作用，同时也是优秀领导者的典型特征。持久力和对自己以及对整体目标的信念是成功“船长”具备的突出特点。

就像费舍尔集团的创始人阿图尔·费舍尔一样。1949 年，他有了第一个天才的成功理念，发明了镁——闪光设备。从那时候开始，除了举世闻名、不可或缺的灰色膨胀螺钉之外，他陆陆续续完成了 5800 多项专利发明。施瓦本地区的发明精神加上企业家的远见卓识使他的小工厂成长成为世界性的康采恩集团。但是驱使阿图尔·费舍尔的并不是钱或者名望，每个见过他的人都能感觉到这一点。他所想得到的是行动、思考和计较细枝末节给他带来的乐趣。还不曾存在的东西被发明了出来。如今，86 岁高龄的他仍在不断地申报新的专利。这就是内在激励和感染性热情的典范。

同样，曼弗雷德·凯茨·弗里斯也认为领导者的鼓舞力是成功企业和不那么成功的企业之间的一个区别要素：“这种企业让自己的员工团队保持着良好的情绪状态。员工们乐意做自己的工作，他们的快乐是感染性的：幸福的员工也会带来幸福的客户。坏情绪的员工很难使客户觉得欢欣鼓舞。企业的氛围如何关键是要看领导者。”顶级的企业的突出特点是强大的企业文化和内化的价值。所有人都共同致力于实现一个设想，进行着系统性的思考。运转良好的、区分化的信息网络可以充当“粘合剂”的角色。简单说来就是：要爱自己，爱自己的员工，爱自己的“事业”，爱自己的企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

针对如何鼓舞员工的士气这一点，有一个简单但却十分有效的方法：给予承认。不管是在过去还是在现在，尽管大家都非常清楚“人这个要素”的重要作用，表扬在企业内都是很少见的。特别是在经济困难的时期，企业中的所有人都必须团结协力，这种时候表扬和尊重就显得更加重要了。但是，恰恰是在困难的时期，老板喜欢把什么都搞得密不透风，他们传递给员工的感觉是自己随时都可能被别人给顶替了。这会导致员工可能还对工作持有认同感，但是他们对雇主的认同感则会消失殆尽。对“为什么我会在这里工作呢?”这个问题他们将无以作答。

我认识的一位管理者曾经这么说过：“如今，公司已经是风险共同体了。”他强调的是风险，因为情况可能变得很严峻。强调共同体，因为领导者和员工都坐在一条船上。在我们的研讨班中，对于什么可以激励员工、什么可以激励领导者这两点有时候是分开评估的。但得出的结果常常让参与的领导者觉得惊讶，因为提出的都是一些相同的东西：给予承认、做一些有意义的事、发展机遇。

但是问题不仅在于表扬得太少，而且还在于表扬错了。如果表扬太泛化、太浮于表面，只有陈腐的套话，会显得很虚伪，会毁掉信任和积极性。直接对话中有区分的、个体的信息反馈比起来要更为受欢迎。而在这个过程中，我们不仅应该对员工已经取得的成绩提出表扬，他对于企业未来应该怎么发展的设想也理应受到赞赏。

彼得·德鲁克把对员工的促进和灵感激发看成是对领导者的要求：“企业中身居上位者应该负责让下属的能力尽可能创造性地投入到应用之中。同时，他还应该协助自己的下属取得后者能力范围内最好的成绩。”

领导者先是草拟了一个极具诱惑力的设想，同时他再描绘了一幅通向这个设想的地图。他通过这样的方式激发出了意义，打造了自己和企业其他成员之间的凝聚力，创造了一种群体感，刺激了集体的想象力，这种想象力能让人们彼此连接起来，让他们怀抱梦想。英格瓦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

·卡普拉德就是这样一位有着独特魅力的梦想家。这位瑞典人的设想就是制造对平常人来说也能负担得起的家具。前不久，他亲自主持了莫斯科第一家宜家分店的开业仪式。如今，在世界各地人们都可以在宜家里面买到称心的家具来布置自己的家居空间。我们现在几乎可以在每一个国家都能听到宜家的员工在歌唱："我们是宜家"。

当然，只是隆重地宣布这种令人激奋的设想还远远不够，企业的成员必须一再地对此展开交流，亲身地去感受它的存在。能够将各层员工和整个企业维系在一起的情感的粘合剂必须得随时更新，否则它就会用旧、用废，所有一切都会四处散开。如果公司的哲学不是仅仅列在了公司宣传册上，而是真正深入了员工的内心，那么这个企业就能取得神圣的地位，在竞争中立于不败之地。

杰出领导者的感染性的热情不是转瞬即逝的东西。它会一直燃烧下去，没有什么能使它熄灭。这种领导者的突出特点是出类拔萃的决断力，这种决断力不会因为反击和阻碍而退缩。即使是赖因霍尔德·梅斯纳尔，也必须在山峰前来回许多次，最终才能登上珠穆朗玛，触摸到世界的屋脊。这种绝对的意志和对于设想的坚定信念也会感染其他人。

10.10 领导意味着对人的关爱

前面这一章节表明，领导时时处处都在和人有关。从领导者的角度来看，领导总是在"我、员工、企业"这个魔力三角形的多方面关系中展开的。越来越多的主动领导者、经济学家和咨询家认识到，领导其实就是在感觉。我在这里再进一步地将这种"感觉"具体化：领导就是对人的关爱。

我知道，这是一个极具煽动性的说法。您可能会问："强硬的管理和爱能扯上什么关系呢？"您也许会想："爱属于我私人生活的范

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

畴，而不是我的工作。”许多领导者都是这么想的。他们经验丰富，掌握了必要的工具，熟悉相关技术和企业运营的要点。但是，如果要他们向别人展示自己的情感，他们会很犹豫，因为这会让别人觉得他们也是容易受伤的人。然而，这一点正是员工想要看到，想要感觉到的，因为只有这样老板才是值得信赖的。

10.10.1 金钱还是爱?

这对我来说不是个问题：两者是统一的，至少在企业内是这样。“爱的能力”这个概念在经济背景下一开始听起来会显得比较陌生，但是爱的能力和工作能力两者其实并不像我们第一眼感觉的那样彼此远离。爱的能力作为一种领导能力，在我的理解中不是指情感疏忽和寻求和谐，而是与促成增长的固定基本价值有密切的联系。这并不是出于命令，而是出于内在的需求，所以稳定并且持续。

我们在这里不要误解了“爱的能力”这个概念，它指的不是私下的情感或情感上的依赖性，而是指在员工面前的真实、尊重、礼貌和公平。爱的能力更多的是与好奇、好感、坦诚、融合力、内在的沉着冷静、尊重和注意、真正的兴趣、矛盾的解决、共同奋斗、密切的往来和信任有关。[㊀]

为了实现企业的有机增长，我们需要一种确定类型的领导力，他要负责使企业内的重力大于施加在员工身上的离心力。因此，爱的能力也符合个性领导能力的 4 大特征：内在说服力、交往、尊重和以资源为导向。这些原则不是为一帆风顺的情况设定的，它们首先适用企业螺丝钉开始转动，甚至面临松动的情况。

向员工表示尊重并不是说绝对不能解雇他们。如果解雇已经确定下来了，领导者可以为自己的员工说话，但是绝不能阻碍这一点。他

㊀ 霍恩/皮诺/罗森贝格，2003 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们可以尽量公平、正直、本着“分离文化”的精神来处理职位削减这个问题。这就是说，领导者必须作出清楚明确的决定，尽可能快地通知当事人，并尽力给他们提供新职介绍和职业咨询。

10.10.2 博爱主义者

爱的能力与优秀的领导和经济成功有直接的联系。优秀的领导者首先必须爱自己、了解自己、接受自己。一个爱自己的人才能具备足够的自信，才会有独特的魅力、性格上的优点和感染性的鼓舞力。领导者必须要热爱同自己一起工作和为自己工作的人：上级、员工和客户。他们必须有为别人着想的能力，具备情感和社会能力。从对自己本人、人生剧本、自身信念的认识出发，我们才能更好地理解其他人，做适当的反应，创造性地解决矛盾，将负面的人际能量转化为正面的能量。

但是，老板并不是家庭治疗师，他应该避免天天想着要去改变自己的员工。我们的任务不是改变一个人，挤进他的头脑和灵魂，而是要实现企业的目标。人只能改变自己，改变自己的形象，而不是其他人的。

作为领导者的我经常问自己这么一个问题，我是否已经准备好了去接受其他人的个性和整体，去承认他是在按照他自己的内心剧本在生活呢？“理解同我们一起工作的人、我们依赖着的人，这是实现效率的第一密匙。要发挥他们的强项、利用他们的价值以及工作的方式”，彼得·德鲁克提出了这样的要求。

但是，实际中却没有这么简单，我们需要敏锐的感觉来把握接近和距离的尺寸。一位领导者曾经跟我讲过：“一边要做好领导工作，另一边要尊重自己的员工，我觉得这很困难，跟劈叉一样。在面对员工时我必须保持清醒，不要把关系搞得太亲密了。我曾经遇到过一位女性员工。她觉得很失望，因为虽然我对她很亲切，但是还是对她提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出了业绩上的要求。”

10.10.3 尊重是无法估价的

如果员工没有从上级那边得到积极的反馈，甚至没有得到只言片语，他们会觉得自己没有被理解，自己对企业来说是无足轻重的。因此，他也就没那么大的意愿投入到工作中去，也不那么仔细认真了。不要觉得奇怪，70%的德国工人只是按照规定在完成着自己的工作。面对这些情况领导者的第一反应就是要加强调控——这恰恰是错误的手段，只会加快积极性减退的速度而已。

随着等级的消除，像提升岗位这样传统的奖励方式也慢慢消失了。但是，领导者也可以通过其他手段来向员工表达他们的承认、尊重和重视，不一定要通过金钱和地位，这样他们可以为将来提供新的刺激因素：员工得到了确定自己下一个项目的机会，他可以花更多的时间在自己喜欢的项目上，他得到了参加继续培训项目的机会等。对内、对外都要对员工的成绩给予明确的肯定，不要把员工的成绩夺过来加在自己的头上，这两点对员工的认同感和自我价值感来说是非常重要的。

彼得·德鲁克特别强调了这一点。在他看来，有意义的人际关系有4个前提：沟通、团队合作、自我发展和他人的发展。因为对他来说，领导者其实就是员工资源的托管人。然而，在许多企业内都没有真正的交往。虽然有很多会谈、大会和会议，但许多都是“说得多，做得少”。欠缺约束性和真正了解对话伙伴的意愿是常有的事。

我们要做的是理解其他人，感觉出是什么东西在推动他们。在这个过程中情感的处理是非常重要的。所以，我们的研讨班经常把客观层面降低到了最小限度。我们的目的是，培养领导者对无意识和下意识东西的感觉，不要只停留在表面。毕竟能影响企业氛围、能调整彼此关系、能促成团队沟通的首先就是领导者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知道其他人过得怎么样的人能更好地了解其他人，通过这样的方式可以加强个体的联系。这其中也包括表达自己的情感。当这个层面已经存在、当我们可以确定对方尊重的时候，我们也可以把像愤怒或恐惧这样的“负面”情感表达出来，寻找适当的方式予以解决。领导者既要为员工提供发展空间，也要给他们提供安全感。一方面要向他们提出要求，促进他们的发展，另一方面要关心他们、注意他们的状况。这又再一次和爱这个话题联系了起来。

领导者和接受领导的人之间的关系是很微妙的，处于一种两难的境地：赞赏可能很快就转化成门徒般的崇拜，而批评很可能导致毫无意义的反抗。但是，只要领导者和他的员工认识到这些危险的存在，企业内就会产生一种不同的文化。领导力必须更多地进行关系管理，这一点是不会错的。同样，我们也可以对优秀的员工提出要求，他们要有能力让别人对自己和自己的理念引起注意。就这一点而言，我经常听到员工的诉苦，总抱怨很难找到领导者。当然，大多数时候他们都是在理的。但是，他们是否也曾经尝试过站在领导者的位置上想想呢，他们是否用到了所有可以进行沟通的渠道了呢？所以，在找借口的时候一定要小心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总结：

领导作为一种生活方式

在我看来，优秀的、成功的、有效的、以关系为导向的领导就是指创建一个别人乐意追随的世界。为此，我们需要一整套适当的设备，像工具、原则、规则和领导风格。领导和其他工作不同，它也不是对每个人都合适的。人不能从早上9点到下午7点都一直在领导，就像穿着工作服一样——到了下班的时候将它放回到衣帽间，到了第二天上班的时候又拿出来。

超出传统管理范畴、符合现代世界和现代人条件和要求的领导力远远不止这些。它是一种态度、是一份生活的使命、是一种生活的方式。我们可以学习如何领导，但是我们必须具备必要的特质和能力。否则的话，再多的沟通和展示培训班以及个体教练也无济于事。

想要进行领导的人——注意！不是统治——必须

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要尊重、喜欢、珍视别人，要学会去接受他们本来的样子，因为没有人能和他完全一样。人不会接受别人的管束或管理，他们只会接受领导。人在识别具备必要社会能力的领导者的时候不是看他如何同客户或同事打交道，而是看他怎么对待自己的员工；他在自己的团队面前的行为，特别是他如何对待守门人、餐厅里的服务员或者司机的。社会能力指的不是“社会福利的”或者沉醉于社会浪漫主义的幻想之中。领导者不是拿着高工资的社会救济机构的工作人员，而是高素质的关系管理者。

像赖因哈德・斯普伦格所说的“全自动企业空调”，按一下按钮就能自动调节出一个积极的企业氛围，只是一个（恶）梦。只有当领导者在从事下层工作的人面前表现得谦虚、尊重时，只有当他们让员工感觉到自己也做出了重要、有意义的贡献时，领导者内心的维系、爱的能力和对人的热情才会显现出来。信任、相互承认、取得最好成绩的共同意识和共同努力的内在信念——这几点构成了企业可持续增长的基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四部分

不只是说教

——系统领导力的工具

LEADERSHIP

“如果我们不追求变得更好，我们就会落后。”

——戈特弗里德·克勒尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在前面几章中，就为大家介绍了领导力学说。首先介绍了21世纪领导力会面临着哪些特殊的要求（第一部分）。接下来我们共同了解了一下迄今为止的一些关于领导力的理论，以及它们对我们现代的领导实践有着怎样的启示（第二部分）。在这个基础上，我阐述了系统性领导力是如何运作的，以及领导者怎么样才能创建一个别人乐意从属于的世界（第三部分）。

接下来，我将从执行和应用的层面来讲述如何将前面阐述过的理念和理论具体运用到领导实践当中去。我想要向大家展示，现代领导力的发展是什么样的，它主要的内容是关系。紧接着我将结合以关系为导向的领导力对我们熟知的以及我们不熟悉的领导工具进行重新解释，并向大家展示，在运用这个“实现目的的手段”时什么是最关键的。第三，我想把领导力的可测量性拿出来谈一下——这是一个热点问题，因为大家慢慢认识到，归根结底领导力的质量是企业成功的决定性推动因素。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 11 章 关系是可以学习的吗？新的领导力开发

成功的领导者是唯一的、不会与他人发生混淆的个体。在研讨班中或“在工作中”也没有可供传授的简单的专利性办法，能让人一下子就成为优秀的领导者。但是，领导力的发展能够协助领导者找到并优化自己的个性领导风格，能够清楚地意识到自己的特点、弱项和强项——也就是人生的剧本，培养他们对人、对具体情况、对他们需求的敏锐感。

当领导力把两点：对任务的掌握和能促成别人行动的领导力个性统一起来的时候，领导力就是最成功的。领导者是在企业中播洒下增长种子的人。只有当领导者遵循伦理和道德原则的时候，它才能一直延续下去。这几点同尊重、以资源为导向、联系能力以及内在说服力一起共同构成了有效、系统性领导的必要前提。我在这里再次强调：领导力的有效性是和领导者的系统性思维以及行动紧密联系在一起的。这只是我个人的一个附注，我想借助这本书把它带入领导力讨论之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.1 现代领导力的典型干扰因素

现代的领导者发展必须要从正确的学习范围开始。如果我们看一看现代领导工作的错综复杂性，我们就会发现，很多时候我们要做的是超越国家、领域和时间界限来对合作进行组织和规划。但是，很遗憾领导者更多的是在处理与合作相关的干扰因素，比如像打消积极性的框架条件。

如果对某个团队的领导或者团队内的合作不能顺利进行，那么很有可能是下面13个干扰因素中的1个或者好几个在作祟。如果领导者了解（识别）这些干扰因素，他就能再次推动信息交流，更有效地进行决策，更有效地组织合作。

因素一：沟通问题

同一时间说话的人超过1个。其他人根本无法领会到底说了些什么。团队中有些成员贯彻力没有那么强，语言表达能力和说话的意愿也没那么大，在这种情况下他们根本就没机会说话，也就放弃了提出自己的论据。信息就这么流失掉了。

因素二：权威问题

某位领导在更多的时候是在说，别人在听他说，因为他的地位要比别人高。老板总是有理的，即使他对这个问题什么都不懂。更高的社会灵活性、更强的贯彻力、有时甚至是漂亮的外表，都可以掩饰专业知识、信息和论据的不足。客观之外的要素发挥了影响，搞乱了团队中的决策过程。

因素三：关系问题

团队成员之间的关系问题可能会导致一些信息和论据不会被倾听或者予以注意。关系问题被转移到了内容层面。根据那句内在的、无意识的格言："因为我不能忍受这个人，我也不愿听或者说赞同他的论据，即使这些论据从客观内容上来讲很有价值。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因素四：决策

因为事先没有考虑过，哪些决策比另外一些更重要，所以常常出现决策错误或者不足的情况。或者说优先权设置出现了问题：我们花了很多时间在不那么重要的决策上，这样本应用在重要决策上的时间就流失掉了。

因素五：议事规程

团队没有为产生的问题找到适当的议事规程。像会议章程、语言规则、团队领导权力、决策模式、时间这样的议事规程问题会对团队工作产生根本性的影响。

因素六：表达不一致的意见

团队成员不愿意表述与多数人不一致的意见。即使有人表述了不一致的意见，也不会被认真对待。所以，很多天才的想法就因此而被埋没了。很多人也就失去了将想象力和创造性的潜力用于寻找杰出解决方案的勇气，缺乏共同参与和发挥自我实力的意愿。

因素七：做出可能性决策的勇气

尽管大多数论据已经摆在眼前了，但是整个团队在纯粹的分析面前缺乏勇气来作出可能性决策。大多数问题都有很好的正反论据。决策总隐藏着必须承担的风险。

因素八：来自时间、成绩和竞争的压力

之所以会出现问题，是因为团队所受的时间、成绩、竞争的压力太大，使得他们“只见树木，不见森林”。特别是在风险很高的情况下做决策，而决策的影响又是长期，会带来严重的后果。

因素九：任务角色和维持角色

团队中任务角色和维持角色的关系不怎么良好。比起维持角色来说，团队更能理解以目标为导向的任务角色。由此就产生了挫败感，因为个体需求和特殊利益没有得到满足。团队成员参与寻找解决方案的意愿会降低。

因素十：系统型和直觉型工作方式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在团队中占主导地位的是所谓的“建立系统者”，他们试图找到一种有逻辑的系统来解决问题，或者游戏似的，更多是针对实践的直觉观察者——或者相反。但有些问题只能通过这两种类型人的良好合作才能快速而正确地解决。

因素十一：矛盾处理

团队不会处理每一个矛盾。由于良好的团队氛围不能受到威胁，人们小心谨慎地避免可能导致矛盾的论据、信息以及观点。但矛盾也能起到建设性作用，使得团队的决策更好。

因素十二：过低要求和过高要求

团队或单个团队成员接受了一个与其所掌握的知识、兴趣和能力不相符合的任务。不管是过低要求还是过高要求，成员都会拒绝和退出解决过程。

因素十三：身份认同

团队还没有找到其身份认同，也就是说，团队对于每个成员来说具有的吸引力不够，不能让每个成员完全投身进来并参与到团队决策上来。

当我和我的同事与企业领导者共事时，总能确定有 13 种干扰因素存在。这一清单肯定还能加长，但在这里我不去补充它。但我认为，一直将所谓的“不稳定”的因素中可能出现的问题牢记在心是有意义的。

领导不是小孩子的游戏，科技管理已经过时了，企业领导者不是拿高薪金的手工劳动者。我的意思是，我们需要一条新的路径来说清楚这一话题的重要性。这样的路径荷兰人乔普 P. M. 施里夫斯已经走过了：在他的《老鼠—原理》这本书里（这本书选自于我们的邻国今年的管理书籍），施里夫斯以调侃的方式揭露了现代企业里常见的权力游戏，同时也指出了人们怎么样去应对。

当人们读到施里夫斯提出的绝不只是嘲弄的建议时，常常笑不出来。一个小小的苦涩例子：“在这里我有意使用的是领导者们喜欢用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的军事上的术语：公司是一个行进整体，所有内部的竞争和专横行为都不存在，除非它是为尽快达到公司目标服务的……。但所有促进统一的言行不过是‘言听计从’，它调整了人们对‘我的’和‘你的’这一区别的看法……。大多数职业人都清楚他们自己的利益：他们想要一个这个或那个团队分给的稳定的工作岗位、一个稳定的生活水平，有冬日去度假的钱，可以去这个或那个饭店吃饭，中间有个休息日。这一系列对作为一个整体的公司来说只是偶尔关系到它的利益。”

通过作者，人们认识到企业里“老鼠”的阴谋诡计，获得了许多信息，人们认识到作为领导者有哪些深奥之处，必须掌握哪些游戏规则和策略。

当然有时作为管理者不只是要有高尚的道德。马克思·韦伯就不仅是研究了合法统治的形式，还区分了观念伦理和责任伦理。绝对不能为了（企业的）目标不择手段，但是责任也有很多面孔。这就是说，在个别情况下，为了将来能收获真正的果实，作为领导者也必须啃酸苹果。这不是为领导者的幕后交易作辩护，但领导者有时也必须用锐利的武器来保护自己的价值，当他们想要成功地进行系统地领导时。进行系统思考的领导者不是幼稚的。提到这一点对我来说很重要。

11.2 创建学习和发展的结构

德语地区的领导者显然花在战略问题上的时间比花在实践问题上的时间要少。这是前一段时间的一个调查得出的结论。领导者花在战略问题上的时间只占总时间的39%。[⊖]那么持续的学习也属于一个领导者的战略性的长期思考范围，是不是这样呢？这一角度不仅是学者的，而且也是领导者自己的。

在人员提拔后，在企业里有时流传着这样一句名言：“公司少了一个

⊖ 法兰克福汇报，2003年2月24日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好的专业人员，多了一个差的领导者。”常常这些嘲弄者们是有道理的。因为很多领导者很少关心他的员工和他们的发展。上面提到的问卷调查对单个工作花费的时间给出了以下分类：领导者34%的时间花在他自己的专业任务上，21%的时间花在作计划和调控上，17%的时间花在员工动机上，其他任务是整理员工和客户的信息（14%）以及解决矛盾（12%）。

此外接受问卷调查的管理者认为专业技能和社会技能同样重要，但只有14%的人认为，社会技能是可以学习的。后面这个观点对于我来说和宣告我破产差不多，并且我认为是完全错误的。虽然现有的、通过教育领域和社会化获得的资质是很重要的，但领导者也可以通过有目的的训练明显提高社会技能。根据这一调查显示，十个领导者中有九个认为社会技能不能学习，在我看来也能得出以下结论：领导者畏惧“不稳定的”话题，所以容易很快以所谓的与团队不合为由将员工解雇。

11.2.1 领导者发展的宝地

对于一种新型的领导者发展来说有一个双重挑战：第一，必须建立领导者发展的结构；第二，企业和其顾问必须决定正确的领导者人选。首先我们来看结构：

杰克·韦尔奇，曾任通用电气的首席执行官，被人们有争议地称为“中子杰克”。同时他很成功。有一件事没有第二个人能像他一样完成：他自己培训自己的领导者，并说了一句话：“人是第一位的，然后才是战略。”他还开创性地创建了一所名叫Crotonville的企业大学，他自己也在这所大学教课。此外在他的领导下，通用电气发展了自己独特的文化，这种文化非常坚持效率，但同时也坚持保持企业价值。他每年都会检查目标是否达到以及“通用电气价值”是否还存在。甚至更进一步的是，目标没有达到的话，人员发展将进行清算，而企业价值没有受到重视的话，就必须有一个领导者离开企业。

“合作大学”的理念来源于——像许多其他的理念一样——出自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国。在德国，第一个这样的机构是汉萨航空商业学校。后来其他企业如贝塔斯曼、戴姆勒—克莱斯勒和梅尔克也建立了类似的机构。其主要思想在于，将学习和企业战略、企业文化和内部交换管理更好的联系起来。人们也希望将“知识管理”这个新词通过这样的方式在生活中实践。这期间存在上百所这样的属于企业的大学。

我承认：一些企业只是将它们主管的部门名字改了。而它们的合作学习哲学和学习空间仍然没有变。“企业大学”听起来总是要比“人员发展”舒服得多。但在我的印象里，“企业大学”至少开设了领导者发展和人文资源这样的课题。这期间，在创建大潮过后，正好是在前几年的节省开支的框架下恢复了清醒。但这些课题本身仍然非常重要，我提醒大家不要好坏不分地全盘否定。

有趣的是：如果一个德国大企业在前些年为他的高级领导者寻找进修计划或是为他的企业大学寻找一个合作者，他常常会去欧洲或美国的顶尖的商业学校里找。排在单子前面的仍然是那些名字：洛桑的瑞士管理发展学院、枫丹白露的欧洲工商管理学院、伦敦商学院、哈佛商学院、沃顿商学院。人们将这些著名的名字搬回家，期待从“良师”那里得到很多建议。这也常常有效，例如我非常欣赏的曼弗雷德·凯茨·弗里斯既是欧洲工商管理学院的教授又是培训领导者的教练。

另一方面我问自己，有着经典教学方法（讲课、案例分析、团队合作）的高校是否足够近地沿着针对关系的领导者课题进行教课。我想，在所有可感觉到的职业性上，除了那些手工操作方面的课题如战略、授权以及金融外，主要的课题在于思考领导者的自我角度和培训他们自我感知和自我调控的适合方法。

11.2.2 正确地学习

我们必须注意到，成年人的学习与小孩子和青少年的学习是不一样的。一般来说领导者正好都是30岁左右、担负的责任很重的人，因此采用讲课这种方式适应性非常有限，不能保证持久的学习。对于我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来说，以下规则很有效：成年人能掌握他听到的 20%、他看到的 30%、他自己说的 70%、他自己做的 90%。

因此领导力培训学院开设的专题讨论课是针对经验和行动的，它们将参与者的很多实际问题包括在内。当我们在培训领导者的领导力培训学院里为我们的领导者设计我们的内部发展计划时，我们很重视行为的紧密连接并同时注意到很多因素：专题讨论课、项目工作、参与者的学习合作伙伴关系、作为发起者的高级领导层的连接、作为指导教师的年长领导者以及最重要的是刚开始时详细的任务说明。

对于我们来说，受委托的组织有机会带入他们自己的文化以及他们的历史，但又不会因此守旧而拒绝改变，这也是很重要的。如果人员发展管理者和领导者一起参与，例如使共同计划在内部杂志和内部网络里起到积极的作用，这会很有帮助。因此另外会产生关注、重视和自身活力这些我们的教练在专题讨论课里可以用到的东西。[⊖]

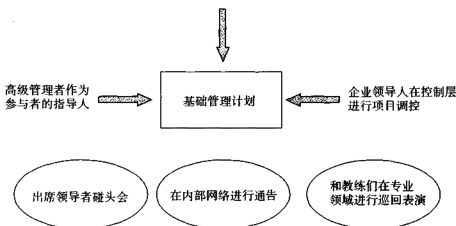


图 11-1 媒体领域里的组织学习的例子

⊖ 霍恩/罗森贝格，管理 & 训练，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

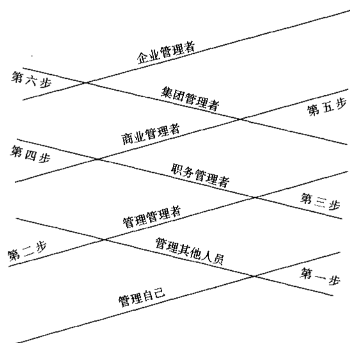
在前些年很盛行的一个话题是通过电脑系统学习。人们想出了可能的出发点来连接领导者、专家和知识，想要建立自主管理的学习，不受时间和空间的限制。一个公司，如 IBM，也有其他的公司在此都做了好的榜样，例如有一些工具如“学习实验室”“合作学习”或者“训练模拟装置”。当时人们知道，只有采用“混合式学习”，即将专题讨论课和网络式的学习技巧结合起来才行。这种方法在今天通过一些元素得到补充。有了这些元素，由领导者操作的行政交易和内部的过程步骤在电脑上就能解决了。由此每日的工作效率就能明显提高。斯斯克的系统里的“自我服务管理者”在此提供了大量的直观教具。大量的工具——从数据展示到员工的一次性付酬直到团队评价——使得工作变得轻松、能更快处理问题。总而言之：领导者发展必须坚持与领导者的战略性和实践性的工作相结合，不然就毫无作用。

11.2.3 管道里的领导接班人

美国人拉姆·查兰、斯蒂芬·罗特和詹姆斯·诺埃尔在此也作出了重要贡献。他们都来自于大型跨国企业，例如通用电气、飞利浦或者花旗银行。这三位作者指出，企业怎么样能在其内部最优化地发展它的领导者。他们考虑的出发点是，企业不是要将领导者训练出一定的性格和能力；重要的是，通过合适的措施来支持每个领导者必须走的那些重要的路。具有决定性的是从一个领导岗位走向另一个领导岗位的过渡这一段路。同时那些新的工作岗位要求必须传达和教授。只有这样，一个企业自己的“领导层管道”才总是满满的。

总的来说，这三位领导专家区分了从专业人员到董事会主席的六条重要的道路（图 11－2）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



出处：查兰·拉姆/罗特·斯蒂芬/诺埃尔·詹姆斯，领导力管道：怎样建立强有力的领导力的企业，旧金山，2001 年。

图 11－2　在较大组织利领导者取得成功的重要的步骤

1. 从管理自己到管理他人——从专业人员到团队领导。

2. 从管理他人到管理管理者——从团队领导到拥有自己的领导者的部门领导。

3. 从管理管理者到职务管理者——从部门领导到职务负责人（例如销售主管或人事主管）。

4. 从职务管理者到商业管理者——从职务负责人到一个商业整体的领导人、一个盈利中心或一个子公司的领导人。

5. 从商业管理者到集团管理者——从一个商业整体的领导人到按地区或领域原则的多个商业整体的领导人。

6. 从集团管理者到企业管理者——从多个商业整体的领导人到董事会主席。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这上面的每一个转折标记上存在有三个领导角度，它们处于焦点并且应该受到发展和训练措施积极的影响：

1. 内容上的要求和与此相联系的能力。

2. 对某些领导任务的实践上的要求和与此相联系的新的优先权。

3. 价值和准则，也就是那些对领导者在特殊地位重要的东西。

请允许我举一个例子：我领导的是专业人员还是领导者，这是有区别的。作为“管理者的管理者”我必须注意，我不能将我所领导的领导者带到日常工作中去。同时我必须保证我所领导的领导者适度地解决了他们的领导任务而不是去做专业人员所做的工作。此外一个典型的“管理者的管理者”扮演着一个重要角色，它关系到使员工们理解企业战略的情况。查兰和他的员工们在这一领导道路上指出以下四个核心任务，这些任务必须首要解决并在领导者的日程表里找到足够的空间：团队领导和部门领导的人选和训练，这个目标团队的真正领导事务的要求，部门之间的资源重新分配和调换分配，部门之间和自己领域与其他企业部门之间的交叉区域的管理。㊀

一旦一个领导者事实上在错误的层面上工作，就会对其上层和下层都产生不利的影响，管道也会堵塞。如果一个团队领导人不会分派而是自己解决很多任务，那么他就打击了他团队里专业人员的积极性。同时团队领导的领导力不起作用了，因为它没有正确地支持他。严重的后果：相应的信号将在企业里被接收——突然其他领导人也会自觉或不自觉地被鼓励降低他们的工作要求。

在新型的领导者发展中，重要的是仔细控制所有措施。根据联邦职业培训部的一项调查，85%的德国企业期待在将来能更准确地提供关于进修需求的信息，并一直监督培训的长期成果。但事实上，说得容易做起来难，不满意度在上升。杂志《焦点》在2004年提到了这一点：“越来越少的公司愿意为使用价值不稳定的松懈的专题讨论课

㊀ 查兰/罗特/诺埃尔，2001年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

买单。"

在实践中怎么能保证呢？有三个例子：沃达丰移动通信公司前不久将领导者送到专题讨论课去作为观察者。此外上司们要仔细地观察，员工们是否将他们的新知识运用到实践中、是怎么运用的。当消费品跨国集团汉高的员工们在被送到专题讨论课上之前，必须首先通过一个电子的进门测试。在保险人格尔林那里人们现在正在讨论引入一种用于记录专题讨论课成果的电子成果日记本。

有一点是清楚的：一份对于专题讨论课的简单问卷调查虽然指出，参与者对于提供的材料（主观的）都满意，但这还远远不能说明，他们都理解了学习内容，更不能说明他们可以运用这些知识了。

11.3 透视：系统研习班实践

经过对新型领导者发展结构条件的解释，现在我想给大家详细地阐述一些理念、一个专题讨论课能由哪些学习内容组成：

领导力培训学院给经济领导者开设的课使得对实践的系统领导是有用的。它们是传授和训练重要的能力、工具和针对关系的系统领导的性格如自我感知、自我责任心、交际能力、开朗和信任、团队活力、想象力、调解矛盾、改动管理或者引导员工间的谈话。同时也在事实层面和关系层面上工作。

领导者应认真对待终生学习的生活准则并坚持不懈地在自我感知和关系管理方面下工夫，为此开设有一些话题如对自己的领导行为进行反思的专题讨论课和训练课、个人魅力与领导风格的融合的专题讨论课和训练课、解决紧急的领导状况的行动战略的专题讨论课和训练课以及沟通话题的专题讨论课和训练课。

11.3.1 从征兆到原因

领导力培训学院教授领导手段、增强领导个人魅力。在我们这里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者既可以充实他的方法工具箱又可以训练他的个人能力。两者密不可分。

在这里我们的教练和顾问主要扮演的是在领导者和员工独立解决问题时的“支持者”的角色。由此，当一个企业领导人给顾问分配了任务，让他调动起员工的积极性来时，就会从“你来做一下吧！”这一句话转换到“我作为一个企业领导人怎么才能和我的领导者和员工们一起将我们的企业做得有活力、有前途?”这一句话。最后要加工的不是这些征兆，而是实际的原因。

属于有效发展工作的原则有：第一，详细的任务说明，因为这样的话就保证了传达质量。这样能认清其中的联系并分析发现如原因、征兆和真正的问题结构。这一般都发生在与其他企业代表的现场谈话中。

第二个原则涉及到的是有关人员的联系。这与已经完成的解决方法的规定是相反的，就像专家顾问所做的那样。早期对参与者的畏惧和恐惧的处理能使参与者们行动起来并有了能量加以改变，从菲德巴克的传授中参与者们感受到了一种感觉“我们被感知着”。

第三，就像我的同事胡伯特·霍尔茨有一次所表述的那样，用“推力和吸力”克服无水地带。解释清楚情况，共同研究内部和外部的趋势、发展想象力。在这种情况下，在未来视角（趋势、想象力）的基础上，参与者现有的优势和不足都会被观察到。这样一来工作实现性就被融合。要提到的第四点原则是，每项有效的发展工作都需要“决心、毅力和兴趣相随”。其中也要有幽默。

11.3.2 企业剧院和玻璃金鱼缸

为了给大家展示系统工作的多样性，下面我将介绍一些我们在领导力学院里常常用到的方法。这涉及到一些出发点。这些出发点又必须交织在一个为目标团体的需求而特别设置的总设计里。这些方法虽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然是教练和顾问使用的，但部分也适用于想要促进自己的领域或企业的领导者。但是注意：对风险和副作用有兴趣的人士应与领导力学院或其他专家联系。

具体的方法是：

1. 没有保护桌，静坐在椅子上。领导者应该只用耳朵听。顾问们用平淡的声调讲述有着禁忌、畏惧和恐惧的工作之旅，用言语表述着可能的保留条件和风险，深入讲解计划好的内容。人们在公司里作为团队相互遇见时的那些典型的礼节和表面的社交举止应尽快摒弃掉。其中以下话题是处于中心地位的；今天我在这里的思考和感觉怎么样？我真的准备好了承担起现在面临的改变过程里我的那部分责任吗？我在我的团队里、我的领域里、我的企业里的角色是什么样的？企业里的沟通有多直接？能多清楚和有建设性地讨论矛盾？

2. 鱼缸。委托人与顾问们组成了一个内部谈话圈。外部的领导者们只能听并由此来提高他们的感觉能力。顾问们与任务委托人做一个采访。委托人从中获得尊重。谈话像是秘密进行的一样，主要是关于发展措施方面必需的要求，也涉及到自由谈论现存的禁忌、固定模式和感觉。下一步这个谈话圈可以吸收“外部”的一位或多位员工进来，他们也应该同样自由地讨论。使用这种方法，一方面可以发现可能的“畏惧—文化”，另一方面这一“畏惧—文化”能通过这样直接沟通的方式重新得到缓和。

3. 参与者的海报。在一张可翻转的纸上写着一些题目，调查领导者的期望，同时也使在场的领导者的想象成为可能：“当我想到我的领导能力时：①我非常优秀，②这对我来说非常重要，③是我的绊脚石，④是我的领导座右铭，⑤我想在讨论课上尝试一下……”对这些问题每个参与者都要制作出自己的一张海报，然后在团队中向大家介绍。

4. 组织计划。这一方法只能由经验丰富的教练使用。方法是这样的：制作一个活生生的雕塑，这个雕塑拥有尽可能多的感觉器官并能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展现清楚隐藏着的动机、影响和关系。参与者集合起来（或者由一位团队成员集合起来），获得很多信息，他们如何被其他人感知，谁是中心人物？谁是边缘人物？谁无精打采？谁精神烁烁？谁看着谁？通过这一方式来展现一个团队的人们是怎样一起发挥作用的。

5. 艺术展览会开幕日。在屋里的墙上有许多用图钉钉住的软木板，上面写着一些关于对公司的期望和自己对公司的成果所作的贡献的问题。参与者们没有得到香槟酒（就像在一个艺术展览会开幕日上一样），而得到的是一支笔。参与者们逛逛，看看，写写，补充一些、删掉一些——这样就产生了一种积极的氛围和能量，其间参与者们还敞开心扉交谈，也许他们以前根本就不认识对方。

6. 想象和企业剧院。在 2050 年理想的企业是什么样的？参与者们尽情发挥想象力。然后在小团队里领导者有一个任务，选出自己的视角然后描述一个完全不同的企业：用哑剧、歌曲、滑稽短剧、戏剧、侦探剧、爱情剧或者喜剧。这样就发现了新的、独创性的形式来给企业里的其他人传达信息并使得员工们经历了一次完全不同的体验。也可以想象，这个剧由几幕组成：第一幕是关于“我们昨天和今天的合作”，第二幕是关于“我们从明天开始的合作”。最后一些旧的矛盾就会在一阵笑声中消失。

7. 不使用语言的市场。每个参与者在企业里与一个对手相对站着并保持眼神沟通。顾问从外部用平静的声音插入某些句子，这些句子应该加强它们的感觉：我在别人身上真正感觉到了什么？别人做了什么，它们引起了我的哪些感觉？它无意识地对我说了哪些“盲点”？如果我具体告诉他，当他在做这样或那样事情的时候我在想什么，会发生什么呢？我们两人之间能产生哪些协同作用以造福我们的公司和每一个个体？

8. 对抗会议。如果在一个讨论课上出现相对峙的局面或是有清楚的多个团队，那么一些角色理解和固定模式就能削弱并部分地解决，如果让这些团队——例如内勤和外勤在分别的房间里回答以下问题：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们怎么看待我们自己的优势和不足在哪里？我们怎么看待别人的优势和不足在哪里？我们认为，别人是怎么看待我们的？然后每个团队都在软木板上给出自己的答案。这样就出现了如我的同事亚历山大有一次所说的“自我感觉和自我批判对自己和别人的评价”。此外也使得对别人的看法角度的“秘密知识”变得透明。经过这样的对抗以后就应过渡到合作上来。这种对抗也是矛盾管理的一种有效的工具。可以通过比如发展、论证、解释改进方案并制定一套实施计划来进行合作。

总的说来，在每次讨论课结束时应该商量好具体的措施并落实责任。实际上，学习伙伴们可以在实施过程中互相通电话来获得关于项目进程的信息，当然这也可以直接约定。或者在下一次讨论课的开始（如果计划有这样的讨论课的话）提出问题：“有什么变化？障碍在哪里？在下一次团队碰头时我想达到哪一步？无论如何在这里这条原则也适用：如果没有做什么，就不会有什么好消息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 12 章　实现目的的领导工具

我必须承认一点：当领导者问我有哪些领导工具时，我总是首先很怀疑，因为他们总期待有专利处方、万灵药和现成的检验清单。

领导力远远不是这些东西，他要求的是对狭窄的山脊的敏感——个体和系统、事实层面和关系层面、权威和合作、权利和影响、过去和未来、理解力和感觉、清晰和矛盾性。这占了系统领导的全部。在这一程度上，工具也总是试图将领导力从这种两难困境中转移开。

尽管如此：我想，还是存在清楚的界限和上述的前提下，人们可以使用的工具性的辅助手段和技术。下面这一段是关于这个的。这里关系到感觉、接触和沟通，因为领导力主要是由这些元素组成。与此对应的主要有比如与员工的交谈、反馈和训练这些工具。两种工具（目标达成过程和代表）涉及到领导力如何取得效果，从哪些渠道、在哪些条件下解决这些问题。我想介绍的另外两个工具关系到人与人之间的活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力问题：矛盾管理和团队发展。

所有这些工具都可以相互重叠。这样，一位领导者在与员工的谈话时也能解决矛盾。此外，比如还可以在一个目标达成过程中加入对双方感觉的反馈。重要的是，领导者将这些工具看作他们本来应该是的东西：为达到好的领导力这一目的的手段。不多，但也不少。

2003 年德国领导力学院对领导者的调查显示：85% 的问卷调查对象最常使用的人事领导工具是上级与员工之间进行谈话。这样一来，这个或许是最老套的（第一眼看来）容易想到的工具排在第一位，排在较现代化的平衡记分卡和 360 度反馈之前。虽然在理论上和在顾问们看来，这些工具“潮流”些，但在实际操作中常常是很难的。

在不稳定的状况下更多地起作用的不是这些方法，而是这些有着他们的优势和不足的人，他们决定着人事领导的命运并由此决定一个企业的文化和生存能力。在这张图中显示出，德国企业除了谈话以外最重要的是团队协作；目标性管理，也就是带有目标达成的领导排在名次表的第三位；训练看起来也要比平衡记分卡可以更好和更快地实施，平衡记分卡带来的是一个大型的变化过程，直到这个复杂而多层面交织在一起的企业领导力系统建立起来。

德国企业领导者主要采用的领导工具是年度谈话、训练或者团队会议，他们赞成使用根据情绪、感觉和音调的细微差别来调整的领导行为。只是要问，这种对人与人之间的接触的判断是否真的是认真严肃的。建立在对话和亲身体会基础上的领导工具对一个领导者来说总是有着双倍的要求：作为临时谈话伙伴和作为情绪晴雨表。（年度）谈话可能是最老套和最不完善的领导工具，但绝不是最简单的。虽然所有的老板都会谈话，但只有少部分人知道怎样有目的地引导一次谈话，这也是不能在大学里学到。

但我看到了一个大的问题或是误解：很多领导者低估了这种形式的员工领导所要求花费的时间和精力。比如训练并不仅仅是每几个月举行一次面对面的危机处理谈话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一次有牢固基础的训练需要两年时间并且是一个持续的过程。“训练一点儿”就如同“怀了一点点孕”一样，是不存在的。在文中的其他地方我还会讲到，训练是否只能由直接上级来执行或者是否由一位不参与的伙伴来做比较好（顾问或其他领导者）。

12.1 员工谈话

艾伦 E·艾维曾经说过：“人与人之间的沟通太重要了，人们不应该把它交给偶然。”

没有什么能比单独谈话更能生动地体现人与人之间的沟通。单独谈话能使思想得到迅速地交换，能通过双方彼此的刺激得到新的认识，能通过词语、情绪、表情和手势有效地表达自己的思想，能迅速得出结果以及——特别是能建立起与其他人的积极的关系。

单独谈话特别适合建立起信任。没有信任的合作是不能想象的。但双方的交谈会占用时间。领导者的时间压力总是很大，因此他们常常会试图通过一些花费时间少的沟通形式来代替与员工的谈话（写信、打电话、发传真和发邮件）。如果领导中心和员工的工作地点相隔太远（远距离的出差），那么出于经济上的考虑就不能避免更多地采用电信方式来进行沟通。但技术手段不能影响领导与员工间的单独沟通被冷落。

不管与员工的谈话多么重要，如果没有正确地准备和实施的话，也能导致相反的结果。

具体说来，要想有一次与员工的成功谈话，我可以给出以下几个建议：

※选择正确的时间和合适的地点（下班前在“老板办公室”里进行谈话是没有什么效果的）。

※及时告诉员工这次谈话的目的。

※在开始时就确定这次谈话的目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

※设身处地地为谈话对象的处境着想。

※认真对待每一位谈话对象——特别是当你觉得自己比他有优势时。

※保证一直给予员工以关注（不是仅仅在开始时）。

※将员工带进谈话中并引导对话（提出公开的问题、询问意见、请求建议、认真对待员工表达出的感觉、聆听）。

※适当地给出信息并与对方有眼神沟通。

※特别清楚地提出最重要的东西并把它放在正确的时刻（比如在开始或者结束时）。

※总结谈话的结果，特别是商量好的措施。

※在谈话结束前询问员工的表态和评价。

12.1.1 准备阶段的一个问题

在做了这些引入之后我想介绍一下一次员工谈话的几个不同的阶段：首先是为谈话作准备，然后是进入谈话，接着是引导谈话，然后是结束谈话，最后是总结谈话。

在准备与员工的谈话时应注意哪些问题呢？一位好的领导者在准备阶段就会想到要提前邀请员工，一般比较忌讳突然约定。如果存在而且有必要的话，应该同时发给员工一份谈话手册或一份评价表格。此外领导者还必须详细地告诉员工关于这次谈话的时间、内容和目的并请他作好准备。当然领导者还必须事先确定谈话不会受到打扰——尤其是电话的打扰。最后当然还必须准备好所有重要的文件，比如手册、人事档案和评价问卷，还有制定自己的提问单。只有很少的领导者能不用准备就快速地反应和提出合适的问题。

上级在谈话前也应该想一想，员工可能会给他提什么问题。员工有可能会问的问题有：您对我下半年有什么期望？我们的企业和领域会怎样发展？为什么您在这一标准上把我归入……这一类？我能得到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哪些提升的机会？

要清楚地回答这些或类似这些问题，上级应该在谈话前考虑以下几点：这位员工有哪些优势和不足？我能分配哪些部门和领域的任务给这位员工？在过去这一段时间里哪些因素积极或者消极地影响了他的行为？这位员工的"个人发展计划"怎么样？要进一步培训这位员工，哪些措施是必要的？

此外，如果我作为领导者想对这位员工作出一个尽可能客观的评价（所能达到的程度），那么诚实地回答以下问题会对此有帮助：我是否无成见地看待我的这位员工？我对他有偏见吗？过去的哪些结果导致了这些偏见？我个人的开发、我内心的框架、我主观的感觉对评价这位员工的能力产生了哪些影响？

与员工的谈话应该总是针对员工的，也就是说，在整个谈话中应该是员工占大部分时间，而上级提问、聆听、深入了解员工的观点，总结最重要的点并由此告诉员工，在倾听他讲述并理解他的想法。此外领导者要阐述他的目的，可能的情况下还要阐述他与员工有分歧的观点。

总的来说可以区分准备阶段的以下几个领域：内容、组织、方法和心理、精神层面。

内容上的准备：为了能引导一次有牢靠基础的谈话首先要收集所有关于这次谈话的动机和服务于明朗局势的重要信息。然后要确定想要达到的目标。制定一个目标计划有助于引导成功、顺利的谈话。此外目标计划还能有助于事后调控谈话的成果。

目标计划必须搞清楚以下五个问题：

1. 我首先想要达到的主要目标是什么？
2. 此外还应达到哪些次要目标？
3. 中期目标可能是什么？
4. 有替代目标吗？
5. 我对自己规定有哪些行为限度？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在想要达到的目标基础上应该考虑可以采用哪些论据。领导者还应该考虑，员工可能会提出哪些相反论据，自己能不能适当地对此作出反应；另外也有必要在准备阶段时就制定一个论据的顺序并且注意不要一开始就“射出弹药”，在这些考虑中涉及到的不是制定谈话流程的计划。原则上是要有灵活性的，因为在谈话中有时会有意想不到的转折点，而领导者必须作出相应的反应。

组织上的准备：这涉及到需要回答 6 个问题：谁参加这次谈话？我将谈话引向哪里？我什么时候引导这次谈话？这次谈话需要多长时间？需要哪些文件和辅助工具（例如清凉饮料）？怎样安排座次？

如果不准备或准备不够充分，谈话不仅会影响到理智的事实层面，也会影响到情感的关系层面的理解。其中可能会出现以下几种干扰：

※会出现误解，比如由于听错、分心或时机不当。

※信息没有被认真对待，因为谈话“匆匆”地进行。但谈话可以通过文字形式的文件赢得“分量”。

※谈话氛围由于整个空间没有陈设而显得很冷。

※谈话对象感到自己被贬低了：上级坐在宽敞的老板沙发上，而员工坐在硬硬的客人坐的椅子上。

对于一次有成效的谈话来说，如果时间上很紧迫的话是不利的。这里心理学扮演了一个重要角色：比如当我们说话说得很快时，我们的谈话对象就会很容易产生压力，觉得我们想赶快结束这次谈话。这样一来，我们在不经意间就给我们的谈话对象造成了压力。他就可能会退回去，放弃本来想讲的、可能是非常有启发的一些想法。

领导者也必须谨慎地选择谈话的时机。在午饭前或在下班前进行长时间的交谈不能引起员工的兴趣，他们这时的接受能力也不强。

方法上的准备：仔细考虑谈话可能的进程是有利的。为了这个目的，我们应该清楚地认识到，我们与哪种类型的谈话对象进行沟通。我们也许能从其他渠道了解他吗？他会有什么样的反应？我们怎么样能积极地调整他的情绪？他有哪些兴趣爱好？当然，方法上的准备还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

包括我之前说的关于员工可能提出的问题的所有哪些。重要的是，我有能力预知这些问题。

心理、精神上的准备：至少是在重要的谈话时，我们应该关注自己的心理状况。积极的思考带来的是成功。要做到这条原则不容易，如果谈话动机和谈话对象是消极的或者感觉到工作劳累不堪的话，就需要自我鼓励，也要仔细思考自己是否对谈话对象有消极的态度。如果这种精神恢复法不起作用的话，那么就建议你找一个代表来进行或者拒绝这次谈话。

在经过认真的准备工作以后谈话就可以开始了。员工已经走进办公室了，接下来该怎么做呢？没有普遍通行的处方。谈话的开始取决于你和你的员工有哪些观点、经验和期待。你是用通常的话题（家庭、旅行、度假等）来开始这次谈话还是直接入正题，取决于当时的情形，并应根据这位员工的个人特点来定。重要的是，在谈话开始时表达清楚谈话目的。同样重要的是通过合适的话语和谦虚的姿态来创造一种良好的气氛。应该让员工感觉到安定、公平、可以敞开心扉。

第三个阶段是最长的阶段，即与员工的谈话，其中涉及到“正题”。对此我想提出以下几点成功因素：

※谈话应友好地在事实层面上进行。

※员工应该有足够的机会发言。

※上级不应该一个人做独白。

※领导者不能打断员工说话。

※应该让员工首先有机会自己发言，说说自己的优势和不足。领导者在必要时可以打断并问“为什么”。

※只有在这之后上级才可以肯定或修改员工的自我评价。

※批评的话应该以“我”这种形式来表达，不应该用“你”这种形式指向员工本人。

※领导者应该承认自己的疏忽之处并寻找解决的替代方案。最好的解决方案是员工自己提出的解决方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

※应该坦诚地交谈矛盾和“伤疤”，不要加以掩饰——这由领导者承担责任。

※不应该马上对问题作出评价，而首先应该客观地分析原因。

坦诚很重要：您怎么认为？您的建议是什么？您认为这怎么样？

领导者应该指出有哪些解决的可能性并提供帮助。

您也应该事后确认一下，员工和上级一样准确理解了一个目的或者一项措施。格言：沟通在大多数情况下会失败。

在谈话过程中，不管是上级还是员工的个人精神状况都在起作用。请试着去抓住对方的情绪、去感觉对方的情绪并使用自我感觉和陌生感觉来掌控对方的情绪。

良好的谈话结尾首先应包括重要观点的总结：谈了哪些点？确定了哪些目标？达成了哪些一致，还存在哪些分歧？在没有达成一致的地方应不应该再与更高一级领导商谈？与上一时期相比，今年的重点在哪里？确定了哪些措施，时间安排怎样？

当员工离开屋子时，领导者的工作还没有结束。您现在必须为这次谈话做事后总结工作，这样谈过的东西才能长期执行。事实上单个的措施必须由员工或者上级投票表决，可能也必须通知人事部门。该员工应该得到一份关于结果记录的书面复印件。员工及领导者必须在自己的日程表上做好日期记录。

当谈话的方法被正确地运用时，领导者应该检查在谈话中约定目标的实施情况并进行心理分析。

在实施过程中主要是将约定好的措施付诸行动并将这样有意义的计划继续进行（继续谈话、书面证明、感谢信等）。很遗憾，心理分析常常没有进行，它解释的是谈话参与者的行为方式。

其中领导者应该注意以下几个问题：

※我达到我的谈话目的了吗？

※谈话过程中什么较好，什么不好？

※我的行为怎么样？我关注我的谈话对象的兴趣了吗？我对他表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示出尊重了吗？我让我的谈话对象把话讲完了吗？

※谈话氛围怎么样？我对此起了怎样的影响？

※谈话对象对我的印象可能是什么？

※从谈话中我对他的印象和新的认识有哪些？

※在与这位谈话对象进行下一次谈话时我应该注意些什么？他有哪些兴趣、需要和愿望？

※我从这次谈话中学到了什么？在未来哪些方面我应该做得更好？

经验丰富的专家怎样评价与员工进行谈话？在德国领导力学院的一次谈话中，[㊀]一位同事这样说道："在很多地方实施的与员工谈话常常是不自然的，就像：现在我们坐下来，上级告诉你，你是一个什么样的人。有必要将这种谈话强烈地制度化，这就表明，对于领导者来说，要在企业里建立起真正的接触是多么困难。"

另一位讨论参与者认为："所有的工具最后都涉及到创造一个人能自由发言的空间，说说那些在现代经济社会匆忙的生活中在消失的东西。从容地离开事实层面，谈谈合作进行得怎么样了？存在哪些分歧？什么是好的，什么没那么好？哪些地方有禁忌和大胆放肆地阻碍了工作或者什么时候是庆祝成功的时候？当人们互相之间建立起了信任时，就能在工作中甚至可能在团队里公开地解决双边矛盾。"

不管怎样，都应该由老板发出倡议与员工进行谈话。他给这种形式的领导力沟通创造了框架。在实际的交谈中常常缺乏老套的东西，这是事实。因此当然应该在谈话过程中看着对方的眼睛。但要一直保持眼神沟通不是那么容易的事，特别是当你没有说话时。一位同事有一次对我说："对我来说，在很多企业里存在的畏惧文化是一个明显的标志，在那里工作的人员都低着头走路。"我想，他说的有道理。

我在《贸易报》上看到了以下说法："年度谈话不能这样进行：离开事实层面的老板们没有理解这一工具的意义。"还有："谈话也不

㊀ 霍恩/皮诺/罗森贝格，2003 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该是这样的，对员工不假思索地说出这一年里（如同在法庭上一样）所有积压在心里的话。”[一]作者指的是企业顾问公司金鲍姆的一项调查。这项调查观察到，首先是在德国股值最大、交易额最大的30家企业里，但同时也在一些大的中型企业里，年度谈话已经“从一种义务发展成了一种重要的人事领导和人事激励工具”。

注意，要坦率地（并且是尊重地）说出自己的想法。当然事情不应积聚起来，但有时候领导日常事务只能允许在这一框架下谈论长期的话题。当然——这在我看来尤其重要——老板们必须偶尔离开事实层面。不能以“砰”的一声关门声来结束。但是一个领导者只有当他在两个层面：事实层面和关系层面上工作时才能创造一个良好的谈话氛围。或者这样说：只有当我以人（有感情、推测、担心等）的角度来展现自己时，我才能以人的角度来感受我的谈话对象。

在很多谈话中，谈话双方互相擦肩而过——正是因为他们都试图只停留在事实层面上。这样一来就产生了没有成果的讨论。讨论时间长、造成困惑、没有得出有效的结果，还引起了谈话双方的矛盾。如果谈话话题表达清楚并被理解，参与者们事先作了准备的话，这些缺点常常就能避免。如果坚持并能体谅对方地调控谈话，解释清楚不明白的话，所有参与者都有机会说出自己的想法的话，也能避免这些问题。

特别重要的是引导谈话有序地进行。必须提醒喜欢发言的谈话者说到点子上，尽量不要绕弯子。同样重要的是，引导不爱发言的谈话者积极发言。为了达到这一目的，必须由领导者有方向地去调控谈话过程。在我的经验看来有一个小小的建议：当一个讨论开始了，走向“又长又臭”时，主持人或负责的领导者就应该提出问题：我们的话题到底是什么？

[一] 勒普斯加特，2005年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 封闭性的问题。

对于这些问题通常会用“是”或者“不是”来回答，有时候也可能用“我不知道”来回答。举例：“您已经认识新来的同事了吗?”这个问题不是那么具有沟通性质的问题，谈话很难继续下去，沉默寡言的谈话对象不会再详细解释自己的答案。为使谈话继续进行，必须再次提问。常常会产生被管束的印象或者在一系列这样的封闭问题下产生一种被审讯的感觉。尽管如此：封闭性的问题在某些场合下却有它的优点。这些问题简单直接，通常来说容易回答并说到点子上。

开放性的问题：对于这些问题可以有不同的回答。开放性的问题也被叫做 W—问题，因为它们通常以一个提问词（谁、什么、在哪里、怎么样、为什么等）开始。再举一个例子：“您对新来的同事有什么印象?”这个问题就要求有沟通。它要求有一个更长的回答，通常能带来更多的信息并且也能看到在沟通方面更强的兴趣和对谈话对象的兴趣。另一方面，开放性的问题也可能对谈话对象提出过高要求，甚至使对方难堪。

2. 选择性的问题。

回答这个问题需要从两个给出的答案中选择一个。举例：“我们与新来的同事是今天上午还是今天下午见面?”这种提问方式能简化并加快决定过程，只要对方对于这一过程是积极响应的。如果对方的响应是消极的，那么很容易产生一种被操纵的感觉，这会严重影响到双方关系。

3. 反问。

这种问题提出来，但并不期待有回答。举例：“我们找到了一位能干的新同事，多好啊！不是吗?”这个问题将谈话的另一方拉进来，以防止出现一种印象，好像一个人在独白。另一方面也可能使谈话对象感到迷惑，因为这个问题并不期待有真正的答案。

4. 诱发性的问题。

这些实际上不是真正的的问题，因为他们将答案同时放进了对方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的嘴里。提问的人预先将答案设定，并且不愿意听到其他的声音，举例：“您也觉得新来的同事很好，不是吗？”如果想要影响其他人，这种提问方式是有意义的。但是它不能促进坦诚的沟通，从而使事情得到解释或者发展新的想法。

5. 圆周形的问题。

这种提问方式常常在系统指导时使用。其中涉及到的是通过创造性的问题来得到一种新的事实知识。举例 1：员工 A 被问到，当员工 B 和员工 C 在每月的团队谈论会上争吵时，上级是怎么反应的？举例 2：A 认为，员工 D 是怎么看同事 B 和员工 C 的争吵的？

系统领导力正是靠着创造性的提问存在的：我们可以矛盾地问，比如：“谁认为这个项目有可能失败？”或者：“为了阻止项目取得失败，我们必须做些什么？”我们可以“假设……”——提出问题，比如：“假设，员工 B 决定，要对他的工作任务做一个解释，这对团队的氛围是有利的还是有害的？”在这些情况下，提问能帮助营造一种有趣的、新型的氛围，这种氛围能让人们接近解决问题的答案。

谁提问，谁就有引导权。我喜欢再次提出这一句常常被引用的话，因为它是正确的。在一次与员工的成功谈话中，上级提出一些简洁的问题，员工表达自己的看法。领导者和员工之间的说话比例应在 70% 比 30%。请允许我在此再举一个例子加以说明：

我们假设，一次与员工的谈话中主题是团队协作能力。领导者想知道，一位员工是否认为自己有团队协作能力。首先他必须知道，在这个评价角度后隐藏着哪些标准，一些点很快被提出：能让谈话对象说话、积极地倾听、尊重对方的观点。一位领导者对这一话题可以提出问题，如：对于团队协作来说什么是重要的？为了尽快达到一个共同的目标必须做哪些事情？你们的团队领导人扮演的是什么样的角色？你们团队里一次典型的团队会议是怎么进行的？您觉得什么是好的，什么没那么好？一个重要的提示：在提问时注意，从一般到特殊，越来越细，只有这样才能有目的地针对解决方法进行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后我还想介绍一下关于与员工谈话这一话题的用于分析领导问题的“五个为什么原则”。如果您作为一位领导者对使您的员工很烦恼的一件事只有一个大概的推测的话，那么您可以使用“五个为什么原则”来找出一个行为的真正的原因。问五次“为什么”就能追踪到因果链，直到找到错误发生的地方并能试着找到真正的改进办法。

举例：一位老板的下级领导者所负责的领域的缺席率非常高，老板想要找到原因：

问题1：为什么缺席时间比率这么高？因为这些员工对他们的工作不满意。他们有这种印象，他们的缺席不会被人注意。

问题2：为什么这些员工不满意？对这些员工的要求过低，他们感觉自己没有被赋予对任务的责任。

问题3：为什么这些员工没有被赋予责任？领导者没有交出责任并且总是干涉员工们的任务。

问题4：为什么领导者总是干涉？因为领导者没有经验，不知道要分配决定权，他不想让新员工们有能力承担责任。

问题5：为什么领导者没有经验，不知道要分配决定权？因为领导者虽然分配了任务，但没有分配职权，所以就导致了糟糕的任务处理。另外部门领导提供给他的员工们的信息也不够。

这位领导者的老板最后得出结论，缺席率之所以这么高的真正的原因在于没有正确地分配职权。

12.2 反馈文化

反馈——这是一个今天在各企业里使用得有些泛滥的概念。似乎每个人都在不断地反馈。但是仔细观察就会发现，在大多数情况下，反馈只是一种普遍的存在事实层面上的答复。但在我看来，反馈是另外一种东西。对此我想作以下说明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一种有信任的合作包括合作伙伴的相互理解和接受——可能的话甚至是相互支持和鼓励。这是否奏效主要取决于他们双方对对方的行为是如何接受和评价的，参与者双方越了解他们之间的情形，合作就能越好。特别重要的是，排除掉无意识地引起人与人之间的干扰因素。我们常常拉开距离，其实有时我们自己都没有注意到。

为了排除这种干扰，我们必须一直给对方反馈关于我们行为的信息。其中实际行动应该占主要地位。对猜测出的性格或动机发表看法是没有太大意义的，并且常常是无成效的。反馈还包括，不单单是提出“错误的行为”，而还要肯定“正确的行为”并鼓励继续坚持这种行为。如果在企业里关系层面以这种方式得以加强是自然的话，那么通过这种反馈文化我们也影响了企业文化。

12.2.1 理解情景和结构

情景反馈是与单个沟通过程相联系的，而结构反馈是与合作相联系的，两者需要区分开来。在两种情况下，一方面关系到解释参与者对他们目前为止的合作和两人之间的关系是如何评价和感受的。此外谈话双方也应该分别约定在这种情况下未来应该采取哪些改进措施。

在日常实际生活中我们常常很少甚至根本不敏感。情景反馈涉及到的是对一个具体的、我们认为是错误的行为过程的、直接和严肃的批评。我们用言语恳切地表达我们的批评，伴随着一种相应的肢体语言（严肃的表情、皱眉、举起手指等）。有时批评也会显得很粗暴。特别是当我们发火时更是这样——相应地批评就显得粗暴急躁。“您不要老是打断我，请让我把话说完！”会是这样的或类似的句子。对这种反应，我们期待他人的行为会按我们的意愿改变。然而结果常常是令人失望的。尽管他人可能在当时努力按我们的意愿行动。但是这常常不是出于信服所以不能持久。

更糟糕的情景是：人与人之间的关系可能承受着这种粗暴批评的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

压力，这样一来不必要地增加了合作的困难。问题在哪里？不在反馈本身。相反：为了改进合作，要求我们要对我们到目前为止的行为进行沟通。特别是领导者对他的员工。不，问题常常出在不合适的反馈形式上。

因此结构反馈也是特别重要的，也就是一种定期的、原则性的、关于目前合作的交谈，以保证有成效的、无干扰的沟通。在一年中应该进行多次这样的交谈，也可以在与员工谈话的框架下。根据我的经验，这种结构反馈常常没有被采用，其中的原因在于缺乏对反馈目的的认识（“从中能得出什么？”）、时间少（“我应该什么时候还做这个？”）、缺少练习（“如果我这样做的话，别人会怎么看我？”）或者没有经验（“我为什么要做这个来使我自己丢脸？”）。

12.2.2 很多好的原因

为什么与别人交谈时反馈对于有效沟通这么重要？这里对主要的原因作了总结：

※我们更好地认识自己和伙伴。反馈使我们了解到我们的行为对别人产生了什么样的影响。

※我们能更好地评价我们的行为方式的影响。

※我们认识到在我们的合作中什么是最重要的。

※我们看到在哪些地方存在有绊脚石和矛盾。

※我们讨论怎样才能改进我们的行为方式，消除干扰因素。

※我们提出行为建议。

※我们鼓励我们的伙伴继续保持“正确的”行为，改正错误的行为。

※我们对我们的行为更有把握。特别是员工对他的上级。

※我们深入了解他人的期望和要求。

※我们认识到，我们在有的情况下必须修正我们对他人的期望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

※我们不要隐瞒自己对他人的批评（失望、愤怒、沮丧），而是要说出来。我们不要自己吞下不赞同的意见，而是要说出来（以合适的语调和建设性的方式）。

※我们不要让他人独自猜测，在关系层面上可能有“某个地方”不对。这样沟通会更自然，更没有压力。

※我们要清除掉能很快导致矛盾的误解。

最后得出的优点很明显：事实层面上的合作得到了加强，人与人之间的关系更好了，工作积极性提高了，促进了个人进一步发展，企业氛围得到积极的影响。总而言之：为改进合作中的问题，就必须首先解决怎么样合作的问题。因此回复（反馈）有利于领导者找到方向或者员工找到方向。

12.2.3 “我”——信息替代来回一乘车

反馈必须建立并被接收。但遗憾的是，大多数情况下都不是这样。反馈听起来常常是太过于带有批评的语气或者至少是接受者这样感觉到。

缺乏的自我优势促使我们在就算是很友好的建议里去找隐藏在里面的攻击。相应地就有这样的反应：它是在自我辩解或者甚至是处在一种“来回一乘车”的状态中，而不是有效地加工反馈信息。这样一来反馈的目的就彻底被错过了，而且还可能导致相反的作用。行为方式没有改变，人际关系变得沉重。为了避免这种效果，反馈应该当作一种建议而不是攻击被提出来——也应该这样来理解它。其实反馈是一种服务性的、友谊性的义务。因此我们应该对（接受到的）反馈感到高兴而不是生气。

为使回复被这样理解，反馈发出者和反馈接受者之间的关系就必须是和谐的。如果不是这样的话，那么首先得将负担和干扰因素清除掉。反馈发出者必须能被对方人性化地接受，当他甚至不被当作权威

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来看待时。没有这个前提条件，回复就不能成功。

然后具有决定性的就在于正确地组织回复。最重要的是要注意敏感地进行这一切。“怎样做”和“做什么”同样重要。必须诚恳地或者友好地表达回复意见，因为谈话对象的自我价值观念很容易受到伤害，并很难再重新建立起来。如果反馈被当作不公平的批评或者当作只是“发一通脾气”的话，不仅会影响到谈话对象对我们的建议接受，此外还会影响我们的人际关系。

如果反馈以“我”的这种方式表达来表达而不是用“您”或“你”的方式，听起来就不会那么有攻击性。用“我”的这种方式表达的信息表达的是谈话对象的行为方式对我产生的影响。举一个例子：想象一下这些员工中的一位，不会倾听，总是打断他同伴的讲话。如果您这样回答：“请您不要总是打断我。”这样是不好的。正确的使用“我”的这种表达方式可以是这样的：“我想把它说完。如果您总是打断我，我就不能清楚地表达我的想法，可能就会漏掉一些重要的点。”

或者您有一位员工没有完成分配给他的任务。通常的反应可能会是：“你（！）必须认真地完成你的工作。”上级这样反应，是因为他对员工的行为感到烦心、生气或者沮丧，要发泄他的不满。这样的后果是，员工屈服了（通常这只是表面现象）或者通过不理睬或者对抗来进行反抗。而相反的，以“我”的这种表达方式的信息表达的是上级对于这位员工行为的感受或者他对这件事的看法：“总是要提醒你做你的工作让我觉得很疲劳。”

不管怎么表达反馈信息——最终要注意形式要友好。如果语调不对，用“我”的这种表达方式也起不了作用。必须小心地来进行这一切，主要取决于反馈发出者的权威和反馈接受者的敏感度。比如年轻人在与年长的人交谈时应特别小心。

但是如果非常小心翼翼得像是“围着热粥”转一样也是错误的。这只能使一切更糟糕。也不能轻视一个错误的行为（“其实也没有那么糟糕。”）。对于有的厚脸皮的员工甚至必须说得非常明白。不夸张

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地说，可以是这样的："粗木得用粗楔子楔。"但在每一种情况下都必须注意：反馈信息必须表达的没有歧义。在不同情况下精确地调整自己的语调也是实践中的一种领导艺术。

12.2.4 引导自己的感觉

领导者为了在企业里建立起一种反馈文化必须注意一些简单的沟通准则。这样批评就只涉及到他人具体的行为，而被批评的人也会真的去改变这种行为。此外反馈还应该是具体的、带例子的详细地解释给谈话对象。必须是对事不对人。

同样重要的是，搞清楚什么会引起一个人的某种行为。我感到被侮辱了吗？我感到愤怒吗？我难过吗？应该避免道德评判，而主要是感觉的问题。但是领导者首先必须倾听，当他人的一个观点不正确时，不能马上"打回"。应该只是把反馈信息留下并表示感谢。

此外（情景性的）反馈应该马上、直接地与相关情景结合。这里要注意必须选择正确的时机和对方的接受意愿。这总是主观的，所以这里以"我"的这种表达方式尤其值得推荐。领导者也必须一直考虑能吸收关于合作的积极的建议。请您一直注意：反馈有两面性。一方面是您想表达的信息，另一方面是您的谈话对想从您说的中所接收到的信息。

反馈发出者可以针对实际的行为（"当我和您说话时，您总是说得很快。"），他可以说出行为的影响（"您说得很快时，我根本跟不上。"）或者表达他的感觉（"于是我总感觉您是想快点摆脱我。"）。反馈的平面在所述的准则之内可以不同。但是如果个人的特征被提及（"我感觉您很不愿意与他人交谈。"）就很危险。在这种情况下可能会使反馈接受者觉得"透不过气来"而引起攻击。

在我的领导力讨论课上我们总会给参与者提供具体语言上的帮助：

想给出反馈信息的人可以描述他的感受（"我觉得……"），说出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的感觉（“这引起了我的……”）并且表达自己的一个愿望（“我想……”）。但他也可以跟着另外一个模式——将积极的东西（“我很喜欢，我很欣赏你/您的是……”）与批判点（“困扰我的是，我觉得你/您的不足之处是……”）结合起来并对谈话对象提出一个具体的愿望（“因此我非常期待您能……”）。

12.2.5 从下到上的反馈抑或是全方位的？

如果领导者自己是一项反馈的接受者（在这一点上我希望常常是这样的），那么他应该注意以下几点：他首先应该保证自己的接受能力。然后他应该很积极地倾听，如果有不明白的地方要提问。一个领导者也应该能记下重要的点。不管怎样，他都必须避免自我辩解，也不要道歉。最后他应该表示感谢并鼓励他人继续反馈信息。

反馈可以发生在很多方向：从领导者到员工，从领导者到领导者，也可以从员工到领导者。在我们这里借用一个英语常用的管理术语叫做“上升反馈”。

比如美国太阳计算机科技公司（Sun）的员工用多项选择的方法对他们上级的领导力质量一年内进行两次评估，当然是自愿和匿名的。在网上回答的26个问题大概是这样的：您的上级尊重您吗？您的上级能表达清楚工作安排吗？他对您的训练够吗？他给您反馈信息吗？他给您足够的决定自由吗？该公司的人事部长在接受采访时说：“这是为了改进，不是为了挑选。”领导者应该具有批评能力。但总是会有意外情况，因为陌生评价和自己的印象会发生偏移。

您肯定会问，反馈是否也可以是口头的。我认为，这取决于这一组织的成熟度。原则上来说这种面对面的交流也是可能的。但美国太阳计算机科技公司的领导者认为，网上评估要比与上级的单个交谈更“客观和坦诚”。因为作出评判的员工不必为要面对上级的反映而有所顾忌，所以这种评估更客观。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但重要的是，领导者在这之后会在总结谈话中整理这些结果，对员工们来说有了看得见的后果。在这个谈话中，领导者不能进行自我辩解。他应该首先要克制并通过提问来引导谈话。在美国太阳计算机科技公司里，要求在这样的过程中把这三个优势和不足作为题目。谁要是害怕和他的员工直接进行辩论，可以在之前向顾问询问建议。

情景式的反馈的一种特殊的形式，是所谓的“闪光灯”。它通过它的短促来吸引大家，是一种好的工具，能将团队领导人、部门领导人或者一个领域的领导人带进定期的谈话。过程很简单，但结果很有成效：“每个参与者在会议开始时就说说自己在这一时刻的情况和想法，当然并不强迫任何人这样做。然后这些信息我们把它放一边，不加评论。只通过这种简单的措施，我们就已经加强了我们每个人之间的接触并建立起了一种不同的氛围。”我们德国领导力学院的谈话会议的一位参与者这样说道。㊀

曼弗雷德·凯茨·弗里斯谈到以下这个插曲：两位领导者在走廊上碰面了。其中一个对另一个说：“全方位的评估我不怕，我怕的是这之后的全方位的打击。”一句容易记住的话，因为实际上只有当高级管理者也足够有勇气让别人说出不舒服的话，这种全方位的反馈，也叫做 360 度的反馈才起作用。我同意凯茨·弗里斯的观点，在这之前的系统训练是有必要的，这样参与者们才准备好了给出全面的、诚实的反馈，同时也准备好了接收反馈。这种方法主要是在国际跨国集团里使用，比如通用电气、英特尔或者诺基亚。

凯茨·弗里斯还谈到，大约 10% 的领导者能对自己有正确的评价。按凯茨·弗里斯的观点，在 90% 的这部分领导者中有 2/3 的人对自己评价过高，而 1/3 的人对自己评价过低。很多领导者忽略了自己的缺点，不愿意面对自己的盲点，这是一个事实。在这一程度上反馈信息能给予弥补。我们又回到了这一话题：领导力的质量和企业的积

㊀ 霍恩/皮诺/罗森贝格，2003 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

极发展在很大程度上取决于一位领导者怎样与自己辩论。

其实所有的领导者都向往矛盾。他们所有的人都对孤独有亲身体验，坦诚地、公开地沟通和反馈会让他们在做决定时更有把握。但是这却常常没有发生。当然发生这种情况问题并不只是在于员工，而常常是在领导者自身：如果我的上级都不坦诚的话，我作为一个员工也不会坦诚。原因是员工感觉不保险、胆小、信息缺乏。根据这句话："我假设这是不允许的，那么这就是不允许的。"就在这里就可以开始一个由上级发动的或者至少是支持的反馈文化了。

12.2.6 不要害怕反馈

反馈文化的优点是显而易见的了。但是我们不喜欢听到关于我们的不足之处（不管话说得多么好听），这也是人之常情。两位美国人事专家有一次说了以下一番话："员工们非常害怕只听到批评。而上级又害怕员工甚至会拒绝哪怕是最轻微的批评，会很愤怒或是眼泪汪汪地来对待批评。结果是什么呢？每个人都把自己包裹起来，尽可能地少说话。"[㊀]

如果我们没有学会战胜这种害怕的感觉，那么我们就会自己把自己堵住了。想要远离反馈的这种倾向会带来不利的影响：我们不承认问题，不面对现实或者不安地将问题推出去。我们的反应都是悲观的、自我破坏的或者是嫉妒的，并且这样一来最终伤害了我们自己和整个组织。我们喜欢和别人比，当这种比较中占有、嫉妒或者怀疑占了主要地位的话，就会出问题。喜欢嫉妒的人常常会很夸张地去看待周围的人，由此他们会自己贬低自己。

反馈是一种很好的方法，能更实际地去看待事情，同时不会太过分地评价自己的不足之处。对反馈的害怕常常是没有理由的，我们越

㊀ 杰克曼/施特罗布尔，2003 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是不去面对他人的反馈信息，这种害怕就越厉害。因此我建议大家：去找您的上级、下级以及同事，主动请他们给予反馈；询问具体的例子，以便您真正完全地理解您所听到的东西。您能更好地评价您对别人的影响，承担起您对自己的责任。

12.3 训练

什么是训练？这里涉及到的是一位外部专家对一个个体的建议和照顾。这些建议和照顾可以包括工作中的和生活中的事情。训练激发客户去发展自己解决问题的能力。教练应该掌握心理和企业管理方面的知识以及实践经验。训练可以在多种会议中，受时间限制。

训练是在一个领导者的角色和任务下的两个人面对面的商讨。成功的训练可以扩展看问题的角度和发现多种行动的可能性。正处在企业兼并和改组这样的激烈改变过程中的大型企业现在越来越多地采用训练这种方式。

私人训练的原因是各不相同的。有时涉及的是在棘手的领导决定上给予支持，有时涉及的是作为以前的同事的领导者这样一个新的角色，还常常是有目的的个人学习过程，也可以是作为老板必须要能对付的阻力和封锁。总会涉及职业生涯中的个人发展和提高。

作为教练我们要注意这些东西之间是如何联系在一起的：内心的准则和感知模式和行为模式在那里怎样发挥他们的作用的，企业文化在其中扮演了什么样的角色。我们把内心的想法有序地整理出来并帮助权衡，应该说出那些观点和感受。对此我们要不要刹车、踩油门并明确指出错误，给出反馈信息并邀请进行测试。

训练与独白和教育式的报告完全不同。它是一项深入的、共同的工作。在这项工作中要认真思考、开阔视野、表达愿望并提高个人解决问题的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对领导者的要求有一句流行的话是这么说的："就像是你员工的教练一样工作。"我对这个要求有两种理解。为什么呢？我有这种印象，很多领导者和顾问说这句话是因为他觉得这句话听起来很时髦，但却不付诸于实践。另一方面我觉得一个领导者从思想和行动上都按照一个教练的方法去做是对的。

但是一个领导者永远不能真的像一个教练那样去做事情。虽然他可以使用教练的一些工具，比如圆周形的问题，但是一个教练应该是独立的。总而言之：老板绝不可能是他的员工的教练。教练作为"作用承担者"必须从外部引进。他不能是可以被贿赂的人。只有外部的眼睛才能真正地起到帮助的作用。

员工训练的六个步骤：

1. 展示问题。员工说明他的看法。

2. 讨论问题。领导者发问：谁也这么看这一问题，谁的看法不同？在什么情况下会出现这一问题，什么时候不会？到目前为止，这个问题解决得怎么样了？什么应该保持原样？

3. 提出新想法。理想的方案：什么是不好的？最坏打算的方案：什么是好的？您认为这个问题能怎么解决？要使这个问题变得更糟，您必须做什么？

4. 提出措施。从分析中领导者和员工共同想出改进建议，检测每个建议可能产生的后果。如果……会发生什么呢？如果这些结果都不是我们想要的，那么就要提出新的措施。

5. 实施措施。员工们有冲劲儿，而领导者这时要退出来。重要的是：开始时慢慢来，注意观察其中的变化，使措施适应整个系统。

6. 评估措施。返回到起点：有些什么变化？问题还在那儿吗？出现新问题了吗？

怎样才能成为教练？训练是对话中的建议。原则上说教练了解的情况不会比他的客户多，但是他知道用怎样的方法在谈话中帮助客户自己找到解决方法。听起来还算简单——正是因为这样，在很多自由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务提供商的名片上都会有“教练”这一词。但是要小心：很认真的顾问和江湖骗子给出的建议第一眼是不能辨别出的。训练这个概念是不受法律保护的。训练是不能学习的，像“人类知识”或“谈话领导”这样的内容在高校里是找不到的。而是建立起了一个训练、培训的私人市场，而且这个市场早已经变得深不可测了，已经很难分清秕糠和麦子了。训练打开了很多视角：人事问题、管理话题、工作和职业成功的视角、工作与生活之间的平衡等。教练更多的是组织顾问、沟通专家、心理学家和教育学家以及另外一些方向的代表，这是毋庸置疑的。

可以给一个未来的教练的唯一的建议是针对实践。提供了机会超越经验丰富的教练或者自己去积累经验，这样的培训才值得。教练可以出的牌中有一张是他的生活经验。不要害怕：教练不需要比他的对手经历更多或是达到更多，但他必须知道怎样与成功人士打交道，在训练中谈话中有哪些陷阱。他还必须学会常常退回去。这也能从顾问的教导里或者参加会议来学到。正是因为作为教练能通过巧妙的谈话领导来真正帮助别人和激活这个组织，所以这个职业才这么有吸引力。对于领导者来说，把训练这一元素融入到他的工作中去是有意义的。

训练首先是要提出建设性的问题。建设性的问题是指那些能激发起员工们想法、设计的问题，并且这些问题是针对解决问题而不是提出问题的，并且是针对未来的。

这里有一些实际可行的建议，作为领导者在一个训练—谈话中的不同的步骤中可以提哪些问题：

1. 谈话开始时：假设这次谈话最后被证明是有成效的，您从哪里能看出来？发生了哪些变化？您参与了哪些？您从哪里看出来这是您的问题？谁最受困扰？谁最受益？

2. 在分析问题过程中：谁也是这么看这个问题的，谁有不同看法？在什么情况下会出现这一问题，什么时候不会？到目前为止，这个问题解决得怎么样了？什么应该保持原样？到目前为止您做了哪些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作从自身力量来解决这一问题？到目前为止出现得最多的问题是什么？这一问题最后一次出现是什么时候？您怎样解释这一问题，这一问题从哪儿来？如果一夜之间奇迹出现，问题消失了，您从哪里最先看出区别来？此外还有什么会改变？最好的结局是什么，最坏的结局又是什么？为了不使这个问题变得更糟，您必须做什么？

3. 在寻找解决问题的办法中："A"什么时候能解决这一问题？谁能帮助"A"？如果这个问题最后不能解决，谁最不满意？您相信我能帮助您吗？我最多能做什么？您能怎样帮助我，使得我能帮助您？如果我们找到一个更合适的解释（比您到目前为止作出的猜测），那么这对于建议来说是更有利还是更延长了？理想的方案：什么是不好的？最坏打算的方案：什么是好的？您怎么发现这个问题消失了？要使这个问题变得更糟，您必须做什么？对所有的解决方案：如果……会发生什么？如果这些结果都不是我们想要的，那么就要提出新的措施。

4. 谈话结束时：还应该进行很多次谈话吗？您自己能帮助自己是否给了您更多安全感？我们现在就应该结束商谈，等您需要时再来吗？您下一次打算怎么做？

重要的是，在开始时，接受训练的员工或领导者能详细地阐明自己的观点，教练主要是倾听。然后开始分析问题。从分析中教练和接受训练的人共同提出改变建议并检测每个建议可能产生的后果。在对话中寻找解决办法，第一步是找到新的想法，第二步是找到新的措施。重要的是：开始时慢慢来，注意观察其中的变化，使措施适应整个系统。

在训练之后将会测试措施并在下一次会议时进行评估。评估可以根据以下有创造性的问题重新进行：

※有哪些变化？

※问题还存在吗？

※出现新的问题了吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.4 矛盾管理

问题与机会之间的矛盾——应该这样来描述矛盾的处理。是事实矛盾、关系矛盾还是价值矛盾——员工和领导者常常在抱怨、胡乱发泄、治疗和放弃之间摇摆不定。其中矛盾也有积极的方面：我们从中学习，我们认识到不一样的看法，我们不会过快地投向最容易想到的解决方法。矛盾对于改变过程来说甚至是必要的，因为只有有了它们，用于改变的能量才能释放出来。

在企业中有矛盾是很正常的，它们属于企业日常工作的一部分。怎样解决一个矛盾，决定着员工们的情绪和企业文化的质量。迪特·福莱这样说："矛盾不是问题，而是怎么来解决这个矛盾。"[一]福莱批评指出，在企业里没有矛盾文化。很多领导者不是害怕出现矛盾就是在不合适的时机提出矛盾。

我原则上同意这种分析。但在我看来，重要的是，不应该只将矛盾看作是理所当然的，而还应该看作是丰富的。只要一个人还在辩论这个矛盾，那么这个人就还是停留在事实上而内心没有走出来。是的，矛盾就像是汤里的盐。2002 年研究院的一个调查报告显示，如果一个团队将矛盾隐藏起来，那么他们更可能失败，接受调查的领导者中的 90% 持这一观点。更少的人（53%）认为坦诚地对待矛盾对于团队的失败是重要的。[二]

对于企业里的良好的矛盾解决的前提是没有害怕的沟通文化。必须尽可能地说出所有的想法，不能害怕有不利的后果。这也能从领导者怎样引导一次批评谈话看得出来。我想用这个例子更进一步地说明怎样解决矛盾。

㊀ 法兰克福汇报，2005 年 5 月 4 日。

㊁ 德国领导力学院调研，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于一次成功的批评谈话来说，主要的前提条件是应该有四个角度：领导者应该赞美，赞美，再赞美——不只是在谈话中，而且应该普遍这样做。对受批评的员工的尊重应该始终是第一位的。领导者和员工都必须将错误看作是机会。最终反馈对于员工来说必须是可以接受的。

赞美，赞美，再赞美：只有在之前说了赞美的话，批评才可以被接受。因此永远不要忘记赞美您的员工。可以使穿插在谈话中的一些小的方面（“好主意！谢谢！”）或者是一个重大的事务（您当着整个部门的员工的面赞美了这位员工最后对项目的处理）。一个基本原则是，赞美与批评的比例应是 4：1，这样批评就不会让人感觉是贬低。请您试着使用一下这个领导工具——“赞美”吧。在我们的社会里，很遗憾的是，批评总是比一句积极的句子更容易说出口。请您打破这种无意识的行动，只要在您注意到什么积极的东西时都赞美吧。通过赞美别人，您自己的生活也会变得轻松些。因为通过压力而达到的成绩需要持续的监控。而相反，通过员工自己主动而达到的成绩不需要监控。但是请您只赞美那些真的值得肯定的东西。不诚实的赞美常常会被看作是羞辱或者当作是暴风雨前的宁静。

尊重员工：您的员工的每一个行为通常都基于对相关的人或团队的积极意图。就连自己或别人认为是“错误”的行为也是这样。比如一个员工总是说一些很傻的笑话从而干扰了工作进程，那么他可能只是想通过这样的方式得到肯定和关注，为此他甚至忍受越来越不受人欢迎。您可以“消除”这个捣乱者或者对他施加压力使他放弃这种行为。而相反，更有意义的是，找出隐藏在他的行为之后的意图并采用其他方法来满足这种意图。如果这个捣乱者想要得到关注，那么您就通过偶尔对他的工作表示赞扬来满足他，他的这种过分的行为就会自动停止。

将错误看作是机会：在工作中，错误是不可避免的，也不应该避免。因为错误总是一个机会，能多学习、发现新想法、进一步发展自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我。人类最伟大的那些发明是“从履行”中得出的，一定程度上来说是从错误中产生的。只有在破坏的情况下，错误是从一种恶意的态度中产生的。所有其他的错误都产生于无知（也就是说，领导者必须更好地教会员工或者给他更多的时间练习）、疲倦（也就是说，员工们太劳累，需要一个新的工作小组）或者日常工作（也就是说，对员工们的要求过低，需要补充丰富工作）。有时错误也可能是出在环境上：工作场所太杂闹、机器是坏的、保护装置不完善、通风不好或者工作氛围很消极。作为领导者找出错误产生的原因是其职责，这样责任总是有一部分在于领导者。您应该在一次批评谈话前想一想，以便不会将所有的怒气都发在员工身上而全盘贬低员工。

反馈必须是可以被接受的：应该随时批评干扰行为。不要在谈话时提出一个月以前的问题。要不然的话员工会有一种感觉，一个错误将永远伴随着他。批评应该对事不对人，请不要这样说：“你是个不准时的员工”，而应该这样说：“我注意到，前一段时间你上班不准时。”要说得具体些而不要全盘贬低一个人，只有这样员工才能接受您的一些意见。永远不要说：“你总是不准时”，或者：“你总犯错误”，而是讲具体的情况，“昨天你的工作中出了不少错误。”

作为领导者要在批评谈话中做得好，可以遵照以下几个步骤：

准备阶段：在谈话之前用笔写下一些关键句子，记下你的谈话目的。了解这位员工的背景。他正在离婚吗？前一段时间他常常生病吗？在这次事情之前他工作干得好吗？请选择一个合适的时机，不要在您或者这位员工都很忙的时候。在谈话中您应该尽可能不受打扰。注意营造一个轻松的气氛，不要急急忙忙地引导谈话。

加热阶段：当您的员工来了时，首先注意营造一个轻松的气氛。这不仅对员工有利，对您也有利，因为您也可能也会有些紧张。开始时提供一杯咖啡或者茶，找到一个合适的话题进入正题，使您的谈话对象有机会去适应这个状况。肯定这位员工的优点并说出来。想想我在这之前提到过的：赞美和批评的比例必须合适。您说话时尽量避免

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"是的，但是……"这种句型。如果只是出于节奏的原因"必须"说点赞美的话，以便接下来能严肃地指出员工的问题，那么你的员工马上会意识到这一点。

理想状况和实际状况的比较：通常情况下是在一个结果偏离了期待的目标时会进行批评谈话。通过提问使员工自己认识到理想状况和现实状况之间的差别。想象员工的行为在正常情况下对于他自己或这个整体会有积极的效果。只是在这个（个别的）情况下，这个行为没有达到目标。因此批评不能是全盘否定，而要针对具体的情况来说。如果出现了固执的沉默或是开始反抗，您必须注意不能太敏感。

共同制定出新的行为方式：请让您的员工参与到制定新的行为方式中来。只有这样他才有积极性去改变这一行为。再强调一遍，赞扬这位员工的优点并从这里开始，不要把目的忘了。但是总会有很多条通向目标的道路。您最青睐的行为方式并不一定是最好的行为方式，而最适合您的员工的优点的行为方式才是最好的、并且通往目标的。将解决方法付诸行动，这是员工的责任。

作出清楚的约定：当你们又在一起讨论新的理想状况和实际状况的区别时，你们应该共同作出约定。请做得具体些，约定什么到什么时候应该做完。也让您的员工对他的行为负责并向他提问，而不是给他压力。目标应该很明确地定义，要现实并有时间限制。要想到一个大的目标是划分为一个个小的阶段目标的，以便不会过高要求您的员工。也只有这样才有可能出现直接的反馈，这对于员工知道他做错（或做对）了什么，他应该改变（或保持）什么又是一个前提。要知道，一位员工只会在他认识到这对他是有利的时候才会改变他的行为。当您说到结果时，不要只说消极的结果（威胁要解雇、警告、记录在人事档案里、减工资等），而也要说积极的结果。

这样他在成功地处理问题时能承担起更多责任，能分到新的、有趣的任务或者得到奖金。

圆形的结束：在批评谈话结束时应该说些赞美的话，以保证这次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈话有一个积极的结局。例如您可以感谢您的员工有这次有建设性的谈话。要让您的员工觉得您相信他和他的能力、他能成功地解决这个问题，要让他觉得这次谈话就已经是成功地解决了一部分问题、这也与事实相符，要让您的员工觉得这不是一个“批评谈话”，而是一次“与员工的谈话”。

当然如果我们只是掌握了一些理论知识、知道一些案例的话，我们是不能掌控批评谈话的。没有长期的训练和系统的练习，知识是不会理所当然地来到领导者的日常工作中的。常常会发现领导者总是违背一些最基本的准则。于是我们又回到了领导个人这个话题上：领导的意思首先是要领导一个人：自己。

12.5 目标管理

目标性的领导是早就公开的一种领导工具，彼得·德鲁克就已经提出过了（目标性管理）。但是这个思想还是没有在各个地方得到应用。在一些企业里还是和从前一样是由权威和出席时间——而不是通过目标和信任来领导。目标达成也可以看作是系统性的。我觉得这个工具很有趣，主要是因为它将企业领导中的软硬因素都结合起来了。一句古老的名言叫做：“对于一个不知道目标的人来说，每条路都是一样的。”

请允许我用一个有趣的例子来说明：任纽约市市长的鲁道夫·古里亚力，在他 2002 年出版的《领导力》一书中描述了他在近八年的时间里是怎样领导这个被认为是不好管理的城市并改变它的。[㊀]在 2001 年 9 月 11 日的恐怖袭击后，古里亚力的果断的行动使他闻名全世界。在他的自传中，他也列举了一系列的他认为很重要的领导原则，其中

㊀ 古里亚力，2002 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的一些看起来很平常：

1. 首先解决最重要的事情。
2. 认真做好准备。
3. 每个人在每一时间都是负责的。
4. 与上层人士交往。
5. 少说多做。

当然在这种书里总有一些自我吹捧和辩解。但是我们在这种个人例子和大量的事例中可以看出，领导者常常处在什么样的紧张领域中。我觉得特别有趣的是，古里亚力在他的办公桌上挂了一块牌子，写着“我的责任重大”，这能一直提醒着他自己的自信。

古里亚力这样写道：“在我的整个职业生涯中，我一直坚持，解释义务和责任是公共管理中每个行动的原则，我的管理欠一个解释。这个原则是从我这里开始的。”

从古里亚力的回顾我们可以看出：高级领导者的一些东西不应该自己来宣称。他对纽约市的公共安全所作的贡献是值得一提的：在 1994 年到 2001 年间，犯罪行为下降了 57%。更确切地说，谋杀下降了 66%，开枪杀人下降了 75%，汽车盗窃下降了 68%。同时从接到报案到警察赶到现场的平均时间从 8.4 分钟减少为 7.3 分钟。

我为什么要说得这么详细呢？从中我们可以看出目标达成中的两条基本原则。第一是要给出正确的标准和数字代号，要不然的话就会出现对任何人都没有利的一大堆数字和人工制品——除了对那些处理数据从而向保住他们的工作岗位的人来说。对纽约市的市民来说，现在能真的比以前过得更安全，这是重要的。以前的当局是以抓到罪犯的数量来衡量他们的成绩（而不是降低犯罪行为），这又是一件作者所描述的有趣的事情。第二，古里亚力，这个不是只有在执政期间才有朋友的人，指出：这些标准和数字代号必须坚持在实际中履行和“存活”下来。他自己就是一个长期的监工和具有批判精神的人。具体地说：如果领导者松懈下来了，这就会作为一个信号被迅速地传递

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开来，整个系统执行和实施情况都不好，会再一次出现问题。

赖因哈德·K·斯普伦格对于目标达成这一话题给出了另一个角度。他把它称之为“信任假肢”并认为这是从对员工的不信任中产生出来的工具：“当没有了一个总的把握，没有了眼神沟通，不能再控制别人是否全身心地投人工作时，你可能被假象遮住双眼。或者因为对一位同事的成绩不满、因为想要激励、因为想要写点书面的东西以更好地进行奖励和惩罚，或者反过来，因为想要在“真正的”上级面前保护自己。

注意：当斯普伦格指出，目标达成有时是从不信任中产生出来，他肯定是有道理的。除此之外我认为，目标达成不总是很冷静的。主要在于，目标存在于文件中，我们在中途要能检测这些目标。我与彼得·德鲁克的观点一致，“目标性管理”能协调个人的和企业的目标并尽可能统一起来。在这一意义上，我认为目标达成不是从一开始就是产生于不信任。

但斯普伦格也作了区分，这里不应该不提：首先他赞同目标达成在一定范围内也可以是有利的，然后他强调，很重要的是，这些目标是怎样产生的。其中他区分了三种：

※如果目标是从上往下给员工提出的，那么就应该怀疑，这些工作人员是否为了达到目标真的做了一切事情。

※如果目标是共同商讨并约定的，那么领导者就应该相信员工会选择合理的道路通向目标，并且目标最终会实现。

※如果目标实现了会有奖金的话，这是第三种情况，那么又得注意有怀疑的信号了，还要考虑如果目标没有达到怎么办。

但是，“将目标达成作为工具永远不能消除不信任这一问题。”原因在于：目标必须商讨、约定、检测——这个的前提是，领导者和员工之间，一方要认真诚实地对待另一方说的话。但是这不能是机械地强加于别人，斯普伦格这样说。他的原话是这样的：“不是目标达成建立起责任，而是信任。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这里，我认为斯普伦格是好坏不分全盘否定了。当在谈话中有真正的沟通（如早已承认的那样，今天这种情况在所有的老板和员工之间的关系中只是极少部分），那么也就能在目标达成这一框架下建立起一种“诚实的”氛围。这里这句话也适用：声音成音乐。在任何情况下领导者都不能从一开始就放弃从目标达成中找出最佳方案的这个要求。

但在另一点上斯普伦格是有道理的。由于目标达成有它的准则和测量值，需要清楚的解释和良好的使用条件，而且市场在不断地变化，我们就需要领导者与员工间相应的谈话的回旋余地。因为：“现实比话语丰富多了。”

我还想再指出一点：与企业的目标达成紧密相连的还有制定战略。系统的领导工作的标志，就像我在这里认为的，是：即便是“困难的”过程也不能总是按照有序的传统的路子进行。也就是说：领导者不应该总是走一套相同的例行公事的方法，例如在制定战略时可以在例行会议上用幻灯片来演示文稿，也可以用其他方式：在剧院演出、戴上面具、用喷雾罐和蜡制的画笔。

我的一位同事有一次很激动地这样说道：“在一些战略工厂里，领导者们在一块板子上描绘出了他对2010的设想。与同事们一起、没有口述录音机，这是怎样的一个过程啊！公开地涉及到职位、描绘设想、不用来回翻着无数的战略文件……完全抛开同事们的直接反馈不说，在这一时刻激起的能量和严肃认真都是令人印象深刻的。”

定期的目标达成谈话是主要的工具，能使得在所有层面上的领导者和他们的员工之间进行关于目标的系统对话。此外，这也是一个全面的领导方案中最重要的一块砖，被称为“关于目标达成的领导”。这种谈话的内容是事实目标、行为目标和个人发展目标。这种谈话每年应至少进行一次。

这种谈话的目的是谈论目标，也就是计划的结果，并尽可能地统一起来。在这里也要把目标预定和目标达成区分开来。此外在目标谈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

话中还要决定有关个别目标的优先权问题。另外，可能的话应该制定需要执行的措施，以便达到约定的目标，也应该讨论可能出现的目标矛盾和解决的办法。

那么，目标谈话的好处在哪儿？可以找到哪些支持的论据？这里有一张列表，献给所有使用或者想要使用这一工具的人：

※制定了目标并坚持走下去的人要集中自己的力量，精力集中能提高效率、降低成本、减少执行时间。

※已制定好的目标计划迫使人要清楚了解市场的现状、未来的情况、机会和风险以及企业的优势和不足。

※有了目标计划就能有目标控制，它能找出缺点，引起学习效应。

※要求很高但同使又是现实的目标可以提高效率。

※员工和他们的专业技能能积极地投入到计划过程中。

※督促员工负起自己的责任来。

※要促进领导与员工之间的思想沟通和讨论。

※共同制定的目标能提高工作积极性，当计划好的目标达到、甚至超过时，这一积极性更得到加强。

※领导和员工得到关于他们到目前为止的行为的反馈，能更清楚地认识到他们的个人和社会能力。

※员工的发展随着企业的目标系统地前进。

※领导与员工之间的合作将更好。

这些表明，通过“目标达成式的领导”所有的人都受益：整个企业、领导和员工。

目标的数目应限制在可做的范围内。如果定了太多的目标，则目标计划的集中效应就消失了。能说得上是约定，那么就不仅必须给予员工足够的机会说出自己的想法，还要要求和鼓励他们说出自己的想法。如果领导者在谈话时已经有了不可动摇的目标设想，并且不愿意商讨的话，那么就完全错了。

只有在目标与员工个人的目标和个人的价值体系至少是大致相符

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合时，员工才可能完全接受这些目标。当目标用图画（想象）设计出来时，能带来附加的动力。此外要避免消极的表达，因为它们可能降低大家的积极性。不能这样说："我们的商讨不应该持续这么久。"必须这样说："我们的商讨会控制在一个小时。"

表达得好的目标必须符合"SMART"公式的要求：

特殊→具体应该达到什么？

可测量→从哪里能看出目标已经达到了？

高要求→目标是一个挑战吗？

现实性→使用现有的手段，这个目标可以达到吗？

时间性→到什么时候目标应该达到？

如果不认真对待这些要求，那么就在"目标达成领导"方案中制造了根本的干扰渠道。

12.6 授权

给员工授权是领导中的一个重要的条件。一位领导者必须给自己"减压"，这个方面也是重要的。授权是一种认可，是这样说的：通过授权来认可员工。

其中授权的过程受上级领导价值的影响。彼得·克斯登鲍姆发明了一个领导价值模式，包括四个主要方面：远见、勇气、人性化的理解和对事实的认识力。

远见的意思是，要思考未来，一直有长期目标并且行动令人信服；勇气的意思是，当事情看起来很困难或者有争议时，能坚定自己的看法、积极行动、承担起责任；人性化可以理解为，对别人要敏感、坦诚、诚实、公平并支持他们的发展；对事实的认识力是指，随时感知他周围的变化并注意事实。

认可——德语为"认可"或者"授权"——是每天将这四个方面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

运用到具体的领导行为中。远见，与对事实的认识力形成一对，使我们定义和调控有志向的可达到的目标。在领导过程中上级必须将目标告诉他的员工并给予他们必要的工具以及自由。为保证这种自由需要勇气和信任。最后如果在达到目标过程中出现困难的话，上级必须有能力支持他的员工。

认可是目标达成、自主性和支持的结合。这是决定一个企业成功的路。

请允许我再给授权下一个定义：授权是界限清楚的任务、需要和权限的分派。这些需要和权限对于任务以及与此相联系的责任的解决是必要的。为什么一个领导者应该授权？他这样做是为了分配任务，为了不打击员工的积极性，为了促进和挑战员工，为了培训专家以及为了给自己减压。

其中领导者也应该注意几个点。不然授权会成为回飞棒。以下几点需要注意：

1. 授权不是推托不喜欢的任务。这不是说，您不能在紧急情况下将一个不喜欢的任务交给员工。但请您注意，您要说清楚，这是关于什么的，而且不能每次都找同一个员工。

2. 授权应该与考虑一位员工的个人发展联系在一起。也就是说，您应该考虑，您想将员工往哪个方向促进，哪些任务能帮助您这样做？任务解决的质量当然也与对您的评价有影响。

3. 不能分派的是领导任务和领导责任。

在授权谈话开始之前，一个领导者应该想想以下问题：哪个目标以这个任务为基础？我能怎么用简单的语言来描述这一工作？这位员工需要哪些信息和文件？我必须交出哪些权限？

当谈话开始进行时，涉及到的是处理以下几个方面：任务是怎样的？为什么正好是这位员工接受这项任务？这位员工愿意接受这项任务吗？他还缺少什么（熟悉工作、培训等）？这项任务的时间要求是怎样的？在什么时间内需要反馈、调控和归还？这位员工可使用哪些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工具和信息？

同时领导者还应该考虑，这个任务分派可能出现哪些问题？员工方面能想到的是：

· 他觉得自己被要求过高，但是却不说。

· 他说，他被过高要求了（实际上却不是）。

· 事实上这位员工的负担过重，但尽管如此，近期不可能取消他其他的任务。其他的员工会感到嫉妒，因为没有问他们。

· 这位员工没有解决问题，退了回来，虽然他能胜任（任务归还）。

领导者这方面可能存在的危险是，他想一个人做所有的事，不能“放手”。另一个可能的困难是，授权不是真的授权，因为领导者不断地干涉进来，不信任这位员工。此外还需担心授权谈话不彻底，员工不清楚自己应该做什么。

借助一个授权表格就能判断，具体的决定情形是什么，授权有多深入。

表 12－1 怎样正确授权？

可能的方案	我决定了……	……您可以和我商量
1	……什么都没有	……是否应该做点什么事
2	……应该做点什么事	……应该做什么
3	……应该做什么	……应该什么时候、怎么样、在哪里、由谁来做
4	……应该什么时候、怎么样、在哪里、由谁来做	……我做决定的动机
5	……一切	……与您相联系的后果
6	……一切	……什么都没有

出处：施瓦茨·格哈德，男人的“神圣的秩序”——等级制度、团队活力和女人的新角色，威斯巴登，2005 年，见 135 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.7 团队发展

团队工作是受欢迎的并能得到了大力推广的。但是团队工作不是自己就可以发展成功的。只有当关系层面清楚时，才能产生有效的合作。召集一个团队并不等于解决了一个问题，这只是漫漫长路中的第一步。一份对376位在团队中工作的领导者的问卷调查表明，这一旅程的礁石在这里：沟通困难、不明白的任务说明和不说出来的矛盾是一个项目团队工作的致命弱点。㊀

对于一个团队的成功起决定作用的是它的组成。莫勒迪特·贝尔宾区分了八种典型的团队角色。人们在与他人合作时，由于其性格和行为模式有意识或无意识地在扮演着这些角色：做事的人、实施者、观察者、团队工作者、探路者、领导者、新人和完美主义者。据我的观察，在德国的团队里，起监督、协调和分派作用的领导者占的比例过高。相反，能提供有创意点子的新人以及完美主义者和观察者太少。几种类型的交叉在一起才行，但是只有非常少的情况下团队成员的选择是符合贝尔宾的类型学说的。大多数情况下专业技能，等级结构或者纯粹的可用性起着决定性的作用。

根据库尔特·莱维的团队发展的阶段。

要想理解一个团队，就必须了解这个团队的活力。这样一来，良好的团队发展就分为几个不同的阶段。根据这一理论“形成——暴风骤雨——规范——实事”，刚开始时是这些要在一起合作的人的个人形成阶段。在这一阶段里各个参与者都很礼貌、友好、相互之间保持距离，是真正意义上的“适合于社会的”。他们在试探、带着面具，他们真正的自我只在有限的范围内看得见。下一阶段，讨论（暴风骤

㊀ 德国领导力学院调研，2002年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雨）阶段的特点是参与者们都变得不耐烦，并且相互（更多的是无意识的）挑战，纯粹的事实阶段结束了。个人的憎恶和好感展现出来，情绪也公开地暴露出来。人们开始制造矛盾了。

接下来就到了秩序（规范）阶段：认清关系矛盾并尽可能地解决。但是这时候“自我”还是占主体地位，而不是“我们”。人们试着回到事实工作上来。大家确定了合作中的角色和游戏规则并开始行动。只有当一个工作团队经历了这一个阶段以后，融合和效率（实施）这一阶段才可能开始。在这一阶段也会解决隐蔽的矛盾，情绪也会展现出来。这时有了反馈和对峙，一种“我们”的感觉就出现了。或者有另一种情况：如果一个工作团队在严峻的“暴风骤雨”阶段作假，那么这个团队可能永远都不能成为团队、不能融合。

对领导团队时要说的一句话：原则上领导者必须区分开任务角色和维护角色，并根据具体情况展示其中一个。任务角色中主要包括采取主动、制定目标、建议方法、协调想法、给出结构。维护角色中包括鼓励和支持行为，处理矛盾使双方都不受伤害，使所有的参与者连接在一起、融合观点、创造机会进行坦诚地沟通。

我认为团队工作要取得成功有以下三个基本因素：

1. 个性的多样化。人们常常将成员之间的友好关系看作是团队工作的理想基础——这是一个思想逻辑上的错误，因为一个团队不仅在专业方面需要多样性和交替性，在人事方面也需要。同样的人之间也就不能互补。

2. 清楚的任务说明和清楚的游戏规则。团队领导必须不只是制定目标和期限，也要制定游戏规则：什么时候通知谁？什么时候怎样来决定什么？好的团队会自己制定这些规则，然后开始工作。由此成员们需要一个自由空间能呼吸，公开的矛盾不是致命的，更创造性地、有热情地去解决这些矛盾比继续在暗地里搞阴谋诡计要好得多。只有当每个团队成员知道，这一共同的工作不只是促进企业的发展，而且也促进个人的发展时，他们才会真正全力以赴地去做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 一位好的团队领导。在很多企业里团队遭受海难，因为他们缺少一位船长。说团队工作和领导是相对立的，是管理的神话。有效率的团队需要一个清楚的领导，他指引方向、制定框架条件、承担责任。一位好的团队领导的任务是感受团队中的气氛，调控和利用这一气氛，但不交出手中的权力。根据莱舍尔的公平风格，团队和工作小组的设置不是领导的专利，而刚好相反。

只有当领导者做到并牢记了这三个成功因素，将成员的个人发展和任务相结合，同时营造一个不论是从情感上还是从社会角度来说都令人振奋的氛围，那么他才能将工作小组变为有力量的团队。有力量的团队（我在这里使用这个听起来有些花哨的词）——在这里人与人之间的关系是坦诚的、真实的。这一关系中有很多的辩论和定期的反馈。矛盾不会被藏起来，而是进一步成为改进的出发点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 13 章　优秀的领导力是可以量化的吗?

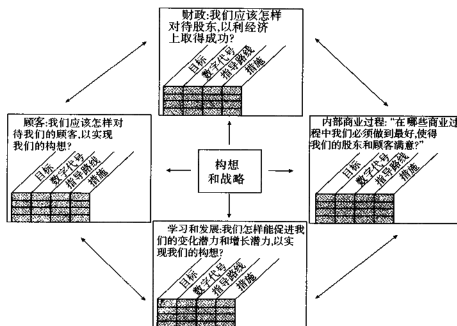
如果说人们赞扬的是在平静的大海里有着高超技术的船只，那么在狂风暴雨时所有的注意力都集中在了船长身上。所有的人都望着他，希望得到拯救性的指示和信号。领导力永远都不是不重要的，但在危急时刻对于领导者意义的意识提高了。新近觉醒的对于“领导者因素”的兴趣不同于盲目的英雄崇拜。

同时在过去几年里，企业对于能更准确地估计和测量他们的“人力资源”的价值的兴趣也提高了。其中领导力（如果有的话）只是这很多组成部分中其中的一种。兴趣中包括有主动性以及人力资源俱乐部（www. human – capital – club. de）或者测量值以及平衡记分卡。[1]

---

[1] 卡普兰/诺顿，1996 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



出处：卡普兰·罗伯特 S. /诺顿·大卫 P，平衡记分卡，波士顿，1996 年。

图 13－1 平衡记分卡

如果将这两个趋势结合起来，就可以提出问题，好的领导力是否可以测量出来？首先要提这个问题：怎么来测量它？纯化论者会说，好的领导力是前提并总是能在结果中测量出来。但是采用单一原因的推导来给结果做一个明确的回溯是不可能的。那么好的领导力可以测量吗？这个问题我想在我的书的最后提出来，并且在一定程度上给出答案。

工资、红利、决策、沟通风格和领导风格——所有这些一下子都成了关心的重点并且常常被批判。越来越多的人问自己：好的领导力值多少（钱）？领导力质量的度在企业盈利中占了多大成分？领导力能起什么样的决定作用？领导力有区别吗？在美国顾问们研制出了一套适合的计算方法：类似于成功值“投资回报率”（ROI）来测量“领导力回报率”（ROL）给出关于企业领导力的利润的情况。

领导力这一因素对于企业的成功真正起到了什么样的决定作用？企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

咨询公司翰威特公司将320家美国公司分成了两个小组，一组公司的增长率是两位数，另一组公司的增长率是一位数，对此作了调查。有趣的是，最好的20家企业中超过70%的企业拥有详细的选择、发展和补偿领导者的计划。在不太成功的企业中只有38%的企业有这样的计划。还有趣的是，所有这最好的20家企业都将成绩评估作为成功计划理所当然的工具。

在增长率较小的企业中只有64%的企业这样做。“领导力（发展）回报率”看来是经得起检验的。遗憾的是在很多德国企业里还没有流传开来，在领导力因素上的投资不只是要求口头上的表达。欧莱雅的人事经理奥利弗·索塔克认为：“发展领导者常常很费时间，但是付出辛劳的报答是拥有年轻的、经验丰富的、国际化的管理后备人才。”这个人知道他在说什么：欧莱雅在2003年被评选为欧洲最好的雇主。㊀

但是“领导力回报率”（ROL）太简单，因为人事领导力不是按照“接受命令——实施——结果”这一模式起作用的。就算领导力质量不能测量，但无论如何是可以感觉到的。好的领导者知道，只有当他把自己作为系统和他的内部人员的一部分，他才能建立起系统来。旁观者也能很快看出，一位领导者在员工的日常例行公事中起到了哪些影响：他是否只作指示或者在信任和尊重合作的基础上做事。是担心丢掉工作，工作的动机或者相信除了工资以外还有点其他的，是什么让人全心全意地工作？

老板知道他的员工需要什么吗？是什么使他们有动力？是什么让他们行动起来？员工感觉到他们的领导和他们有联系吗？一个重要的指示器是，双方是否不仅是讨论结果，而且也讨论可能的和实际的解决道路。同样重要的因素是，所有的员工都知道，他们的哪些潜力能尽力发挥、哪些还需去发现、哪些还需训练。当整个氛围中充满尊重和信任，那么在所有参与者对行动持怀疑和担心的态度之前就能感觉到这种气氛信号。

㊀ 贸易报，2004年10月22日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正是因为这些因素不能用数字代号来控制，而只能感觉到，所以领导者的成功指数的测量在于他们自己，在于他们的个性和他们的价值和动机。也正是在这一方面德国领导力学院开设有关于“系统领导力”这门讨论课。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总结：

使用领导工具使顾客满意

一位好的领导者必须使自己成为多余的。这还是几年前的口号。这期间人们知道，一位好的领导者和别人不同。“领导力回报率”是存在的，即使他不容易被测量。但领导者不应该由此低估这一话题。相反：人们几乎不能高估它。也许在这里再一次提到所有管理之父会有帮助：彼德·德鲁克认为，企业的成功——以及它的领导力——最终不能按内部标准来测量，而应该看它的顾客的满意度。聪明的领导者早就已经知道这一点了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结束语

接下来的路该怎么走？

LEADERSHIP

“你现在耽误的，没有未来可以弥补。”

——阿尔贝特·施瓦茨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就像我已经重复说过的那样，领导力对我来说就是建立一个他人愿意归属的世界。我相信，领导力中的“软”因素在未来会变得重要，因为他们对企业经济成功的影响是巨大的。当领导者发展和企业中的日常领导工作的路线方针变化起作用了——我们知道，大船总是要在一段路程以后才改变方向，在有的大的跨国集团里要经过几年才会改动路线方针，对领导力的理解和现在会不同。德国在日渐全球化和电子化过程中也经历着一次有效的推动。这一推动使得以前的威廉式传统的领导力消失，发展成为网络文化、信任和情绪智能。

基本的领导工具越来越成为一位好的领导者的装备，我们必须致力于继续改进这些工具以适应新的要求。他们的运用不能只是在理论中传授，而必须比现在更注重学以致用，但是这不是只在领导层开始（也不能在那里结束）。领导层里的领导者的每个错误都能对整个组织和领导者自己造成严重的后果，因此没有持久的学习成果。在这一程度上我同意弗洛蒙德·马里克关于领导者缺少实践培训的抱怨并寄希望于未来的观点。

但是一个培训还不够。将来在选择领导者接班人时已经不是只考

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虑智商，也要考虑情绪智能。真实性比某一个老套的领导类型或者风格要重要，自我反省和关系管理的能力远比装着一大堆商学院的毕业证书的文件夹重要。领导力中的“软”因素渐渐地也扮演着角色并不意味着返回到暖和的“我们爱所有的人”这一思考模式上。如果我宣称，领导也就是爱，我的意思是领导意味着辛苦的工作、真正感受和接受自己和自己周围的人、促进他们的优势、给他们自己承担责任和自己决定的权力、放手让他们做并相信他们的个人能力和他们本身的动机，作为领导者行使权力、提供方向和榜样，尽管如此还是要退回来——这一切都要求有勇气、努力、永久的学习、自我批判、解决矛盾的能力、毅力和力量。领导是效率。

在未来几年和几十年，效率将会在日益严峻的全球竞争中成为最重要的因素。很多领导者在现代领导层这种让人头晕的高度上失去了脚踏实地的感觉，很容易也很快就忘记，他们的效率也将在结果中测量出来。他们传播着这种忙碌，当他们在“他们的”企业的部门间穿过时。

新的模式将会被创造。使用这些模式人们试图使“领导力回报率”在数字中变得可以测量和计算。我怀疑这能否成功。但是如果这能帮助增强员工和领导者、董事会和股东的意识的话，使他们真正尊重以关系为导向“人力资源”的领导力的重要性和有用性，那么尽可以好好想想这种模式并提出来加以检验。

请允许我用 10 条重要的论来结束我的这本书：

1. 没有完美的领导者。
2. 领导力从自身开始。
3. 领导力首先是自我管理和关系管理。
4. 领导力是一个持久的学习过程。
5. 领导力就是爱人。
6. 领导力可以学习，但是领导者必须有一定的性格——重要的是主动性和体谅别人的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7. 领导力要求能结合自身需求和组织的目标。
8. 领导力是管理和领导的结合。
9. 领导力在一定程度上可以测量。
10. 领导力是一个永恒的话题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

［1］克利斯托弗·巴莱特．观点：克利斯托弗·巴莱特［J］．大学管理：第一册，法兰克福/美因河，2003：425～427.

［2］克利斯托弗·巴莱特，戈沙尔·苏曼特拉．单个数数——21世纪的一种管理模式［M］．汉堡，2000.

［3］赖诺尔德·鲍姆加藤．领导风格和领导技巧［M］．柏林/纽约，1977.

［4］默勒迪特·贝尔宾．团队工作中的角色［M］．牛津，1993.

［5］默勒迪特·贝尔宾．管理团队——成功与失败［M］．1996.

［6］沃伦·本尼斯，布尔特·那努斯．领导者——成功领导的四种重要战略［M］．纽约，1985，慕尼黑，1996.

［7］沃伦·本尼斯．观点：沃伦·本尼斯［J］．大学管理：第一册，法兰克福/美因河，2003：199～201.

［8］斯蒂文·贝尔格拉斯．领导者—训练：当教练给出错误建议时［J］．哈佛商业管理者，2003：98～105.

［9］罗伯特·布拉克，珍妮·莫顿．工作中的行为心理学——新型网格管理理念［M］．杜塞尔多夫/维也纳，1980.

［10］弗里德里希·布恩斯，蒂尔曼·格哈德．用语言和行动建立信任［J］．哈佛商业管理者［J］，2003：100～105.

［11］布鲁赫·海克，戈沙尔·苏曼特拉．泼妇和公主［J］．经济周刊，2004：62～65.

［12］布克灵哈姆·马库斯，科夫曼·库尔特．违背所有规则的成功的领导——怎样赢得、保持和促进有价值的员工［M］．法兰克福/美因河，2001.

［13］大学管理：第一册［J］．法兰克福/美因河，2003.

［14］大学管理：第二册［J］．法兰克福/美因河，2003.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[15] 查兰·拉姆，罗特·斯蒂芬．诺埃尔·詹姆斯．领导力管道——怎样建立强有力的领导力的企业［M］．旧金山，2001.

[16] 克拉克·波德，克罗斯兰德·伦．克服沟通鸿沟［J］．执行出色，2003：8～9.

[17] 奇凯芩特米哈伊·米哈伊．好商业——领导力．流动和创造意义［M］．伦敦，2004.

[18] 多普勒·克劳斯，劳特布尔克·克利斯托弗．变化管理——创建企业转变［M］．法兰克福/美因河，2002.

[19] 德鲁克·彼得．工业社会的未来［M］．杜塞尔多夫，1942.

[20] 德鲁克·彼得．管理的实践［M］．杜塞尔多夫，1956.

[21] 德鲁克·彼得．完美的领导者［M］．杜塞尔多夫，1967.

[22] 德鲁克·彼得．危急时刻的成功管理［M］．慕尼黑，1984.

[23] 德鲁克·彼得．自我管理的艺术［J］．哈佛商业管理者，1999：9～19.

[24] 德鲁克·彼得．21 世纪的管理［M］．慕尼黑，1999.

[25] 德鲁克·彼得．管理艺术［M］．慕尼黑，2000.

[26] 德鲁克·彼得．什么是管理？50 年的最好经验［M］．慕尼黑，2004.

[27] 法约尔·亨利．工业管理［M］．巴黎，1916.

[28] 费德勒·弗雷德．领导力有效性理论［M］．纽约，1967.

[29] 弗拉尔提·约翰，德鲁克·彼得．增强管理意识［M］．杜塞尔多夫，1999.

[30] 弗尔斯特·海因茨．冯．结构主义引论［M］．慕尼黑，2002.

[31] 加尔福特·罗伯特，赛波尔特·德拉博尔·安妮．信任之敌［J］．哈佛商业管理者，2003：96～106.

[32] 戈沙尔·苏曼特拉．观点：苏曼特拉·戈沙尔［J］．大学管理：第一册，法兰克福/美因河，2003：220～222.

[33] 戈沙尔·苏曼特拉．战略人力资源［J］．商业宝，2004.

[34] 戈沙尔·苏曼特拉，贝尔特莱特·克利斯托弗．全球领导者的神话［J］．哈佛商业管理者，2003：84～102.

[35] 古利阿尼·鲁多尔夫 W．领导力——困难时期的责任［M］．慕尼黑，2002.

[36] 格罗格·斯文亚．系统组织咨询——令人烦恼的成绩［J］．领导者讨论，2004：62～71.

[37] 格菲·罗伯特，约翰·加勒特．为什么人们愿意选您做领导？［J］．哈佛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业管理者，2001：50～61.

［38］格勒曼・丹尼尔．情绪智能［M］．慕尼黑，1996.

［39］格勒曼・丹尼尔．成功商［M］．慕尼黑，1999.

［40］格勒曼・丹尼尔．情绪智能——领导必不可少的［J］．哈佛商业管理者，1999：27～36.

［41］格勒曼・丹尼尔．通过灵活的领导能达到更多［J］．哈佛商业管理者，2000：27～38.

［42］格勒曼・丹尼尔，博亚提斯・理查德，梅克凯・安妮．老板的感觉状况——它带来奇迹或灾难［J］．哈佛商业管理者，2003：75～87.

［43］戈斯林・乔纳森，明茨伯格・亨利．一位领导者的五个世界［J］．哈佛商业管理者，2004：46～59.

［44］格拉恩・乔治．复杂组织内的角色形成过程［J］．组织心理学手册，1976：1201～1246.

［45］古塞尔・理查德，霍夫曼・米歇尔．哈尔茨堡模式——哈尔茨堡模式的理念、现实和替代方案［M］．威斯巴登，1976.

［46］汉迪・查尔斯．理解组织［M］．伦敦，1993.

［47］汉迪・查尔斯．进步情况——给未来新的意义［M］．威斯巴登，1995.

［48］汉迪・查尔斯．管理的上帝：组织的变化工作［M］．牛津大学出版社，1996.

［49］汉迪・查尔斯．好的利己主义者：寻找超越利益思考的意义［M］．慕尼黑，1999.

［50］特殊领导力：什么构成好的管理［J］．哈佛商业管理者，2004.

［51］领导力和组织：第8册［J］．哈佛商业管理者.

［52］领导者发展和人事发展：第1册和第2册［J］．哈佛商业管理者.

［53］领导力突破点：这是人事［J］．哈佛商业回顾特殊期刊，2001.

［54］海夫茨・罗纳尔特，林斯克・马提．高级管理者怎样度过危机［J］．哈佛商业管理者，2002：18～32.

［55］海伦・埃德蒙特．企业经济领导学——基础、战略、模式［M］．威斯巴登，1998.

［56］赫塞・保罗，布兰查德・肯尼思 H，杜威・约翰 E［M］．组织行为的管理——使用人力资源．1996.

［57］赫尔茨伯格・弗雷德里克．工作动机［M］．纽约，1959.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[58] 赫尔茨伯格·弗雷德里克．什么使员工有活力［J］．哈佛商业管理者，2003：50～62．

[59] 赫尔布·马丁（出版人）．实践测试中的新型领导力理念［J］．人力资源管理，诺伊维特/克利福特尔，1998．

[60] 兴特胡贝尔·汉斯，弗里德利希·斯蒂芬，克劳特哈梅尔·埃里克．领导力作为生活方式［N］．法兰克福汇报，2001：2～5．

[61] 兴特胡贝尔·汉斯．领导力：从苏格拉底到杰克．韦尔奇的系统地教授战略思想［M］．法兰克福/美因河，2005．

[62] 霍恩·亚历山大，皮诺·丹尼尔，罗森贝格·伯恩哈德（出版人）．注意：发展！您想知道的关于变化管理和领导力的一切［M］．累翁贝格，2003．

[63] 霍恩·亚历山大，伯恩哈德·罗森贝格．企业训练——一个实践例子，接班人在胡伯特·布尔达·梅迪亚这里促进［J］．管理与训练，2002：22～25．

[64] 霍恩·赖因哈德．经济领导摘要［M］．巴德哈因茨堡，1980．

[65] 胡伊·克维·古伊恩．中层领导者的赞歌［J］．哈佛商业管理者，2002：72～81．

[66] 杰克曼·燕，施特罗伯·梅拉．不惧怕反馈［J］．哈佛商业管理者，2003：78～87．

[67] 荣伯茨·聚维亚．在危急时刻的领导［J］．领导者讨论课，2003：36～43．

[68] 卡普兰·罗伯特，诺顿·大卫．平衡记分卡［M］．波士顿，1996．

[69] 卡策巴赫·约翰．在领导层里必须有一个团队吗？［J］．哈佛商业管理者，1998：9～17．

[70] 弗雷德曼·凯茨·弗里斯．成功领导者的秘密：用魄力和情绪智能来领导［M］．慕尼黑，2002．

[71] 弗雷德曼·凯茨·弗里斯．有功能障碍的领导力［C］．因赛德．工作文件系列，1～11．

[72] 弗雷德曼·凯茨·弗里斯．把领导放到沙发上［J］．哈佛商业管理者，2004：62～73．

[73] 基赛尔·阿尔费雷德，雷波·格哈德，温德尔·罗尔夫（出版人）．领导力简明词典（第10册）［M］．斯图加特，1995．

[74] 金姆·查，毛伯克勒·勒内．为什么考虑周到的老板更成功［J］．哈佛商业管理者：领导力和组织（第8册），17～26．

[75] 柯尼希斯维泽尔·罗斯维塔，艾克斯讷·亚历山大．系统干预［M］．斯图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

加特，1999.

[76] 科特·约翰，黑斯科特·詹姆斯. 胜者的不成文的规定、企业文化的成功因素 [M]. 杜塞尔多夫，1993.

[77] 科特·约翰. 领导力变化 [M]. 波士顿/马斯：哈佛商学院出版社，1996.

[78] 科特·约翰. 领导者真正在做什么 [M]. 哈佛商学院出版社，1999.

[79] 科特·约翰. 领导者怎样正确领导 [M]. 慕尼黑，1999.

[80] 科特·约翰. 用理念和结论反对犬儒主义 [J]. 贸易报，2004 (7).

[81] 康策斯·吉姆. 观点：康策斯 [J]. 大学管理：第一册，法兰克福/美因河，2003：148~150.

[82] 康策斯·吉姆. 领导力挑战 [M]. 旧金山，2002.

[83] 克拉茨·汉斯-于耳根. 授权——但是怎么来做? [M]. 奥芬巴赫，1999.

[84] 屈尔·施特凡. 信任的界限 [J]. 哈佛商业管理者，2003 (4)：112~113.

[85] 屈尔·施特凡，施奈勒·沃尔夫冈. 合作：没有领导力的领导 [J]. 哈佛商业管理者，2004 (1)：80~112.

[86] 莱姆佩尔-毕希劳·玛里昂. 用公开的反光镜进行领导：学习目标“真实性” [J]. 人事领导，2001 (12)：20~25.

[87] 莱维·库尔特. 活力团队的前沿：团队生活的理念 [M]. 社会计划和行动调查. 纽约，1947.

[88] 卢曼·尼古拉斯. 社会体制 [M]. 法兰克福，1984.

[89] 卢曼·尼古拉斯. 组织和决策 [M]. 威斯巴登，2000.

[90] 马可毕·米歇尔. 新领导们 [M]. 莱茵贝克，1977.

[91] 曼佐尼·让-弗兰措斯. 巧妙地谈论棘手的话题 [J]. 哈佛商业管理者，2003 (2)：73~81.

[92] 马里克·弗雷德蒙特. 复杂系统管理的战略。—篇关于革新系统的管理-控制论的文章. 伯尔尼/斯图加特/维也纳，1984.

[93] 马里克·弗雷德蒙特. 领导、执行、生活：新时期的有效的管理 [M]. 斯图加特/慕尼黑，2001.

[94] 马里克·弗雷德蒙特. 反对简约主义 [J]. 大学管理：第一册，法兰克福/美因河，2003：266~269.

[95] 马斯劳·亚伯拉罕. 关于人的动机的理论 [J]. 心理回顾，纽约，1943.

[96] 马约·安德烈. 人力资源计算 [J]. 大学管理：第一册，2003：440~443.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

［97］麦柯克勒赖得・大卫，布昂哈姆・大卫．激发权力［J］．哈佛商业管理者，2003（4）：84～95．

［98］麦克格雷戈尔・多格拉斯．企业的人性一面［M］．纽约，1960．

［99］明茨伯格・亨利，阿尔施特兰德・布鲁斯，拉姆佩尔・约瑟夫．团体考察旅行中的战略：一次穿越战略管理荒地的旅行［M］．慕尼黑，2002．

［100］明茨伯格・亨利．观点：明茨伯格［J］．大学管理：第一册，法兰克福/美因河，2003：44～46．

［101］明茨伯格・亨利．利润需要柔和的领导力［J］．哈佛商业管理者，1999（3）：9～16．

［102］莫斯・坎特・罗萨贝特．当巨人学习跳舞［M］．伦敦，1989．

［103］莫斯・坎特・罗萨贝特．地平线之外：在一个新的维度里的管理［M］．慕尼黑/维也纳，1998．

［104］米勒・汉斯－埃里希．全球领导人怎样领导他的员工［J］．哈佛商业管理者，2001（6）：16～26．

［105］米勒・乌维・雷纳尔特．管理中的权力交替［M］．弗赖堡，1997．

［106］诺伊贝格・奥斯瓦尔德．与员工谈话［M］．累翁贝格，2001．

［107］诺伊贝格・奥斯瓦尔德．领导和被别人领导：领导力研究的开端、结果和批判［M］．斯图加特，2002．

［108］尼霍尔森・尼戈尔．不要害怕难对付的员工［J］．哈佛商业管理者，2003（4）：22～37．

［109］彼得斯・托马斯，罗伯特・瓦特曼．寻找杰出［M］．纽约，1982．

［110］皮诺・丹尼尔．交替［J］．管理指导 2000，巴德哈尔茨堡，1999（9）．

［111］皮诺・丹尼尔．怎样看出一位领导者？［J］．管理指导 2001，巴德哈尔茨堡，2000（9）．

［112］皮诺・丹尼尔．感受领导［J］．管理指导 2001，巴德哈尔茨堡，2000（9）．

［113］皮诺・丹尼尔．领导和感受［N］法兰克福汇报，2001－6－6．

［114］皮诺・丹尼尔．自我—团队—组织［J］．管理指导 2002，巴德哈尔茨堡，2001（9）．

［115］皮诺・丹尼尔．用于调节关系的时间太少［J］．人事经济，2001（11）．

［116］皮诺・丹尼尔．领导—爱—增长［J］．管理指导 2003，巴德哈尔茨堡，2002（9）．

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[117] 皮诺·丹尼尔．德国企业里的团队工作 [J]．人事经济，2002 (11).

[118] 皮诺·丹尼尔．领导力回归 [J]．管理指导 2004，巴德哈尔茨堡，2003 (9).

[119] 皮诺·丹尼尔．领导—权力—意义 [J]．管理指导 2004，巴德哈尔茨堡，2003 (9).

[120] 皮诺·丹尼尔．领导力 2004：谈话中的领导 [J]．人事经济，2004 (1).

[121] 皮诺·丹尼尔．100 日孤独 [N]．法兰克福汇报，2004-2-28.

[122] 皮诺·丹尼尔．责任领导 [J]．管理指导 2005，巴德哈尔茨堡，2004 (9).

[123] 皮诺·丹尼尔．决策 [J]．管理指导 2006，柏林根/巴德哈尔茨堡 2005 (8).

[124] 普罗普斯特·吉尔贝特 J. B.，戈麦茨·彼得（出版人）．网状思考：实践中的整体领导 [M]．威斯巴登，1991.

[125] 普鲁萨克·劳伦斯，可恩·多．社会资源使企业效率更高 [J]．哈佛商业管理者，2001 (6)：27~37.

[126] 赖特·路德维希，布龙讷·埃瓦尔德，赖特-泰勒·施特拉（出版人）．从家庭疗法到系统透视 [M]．柏林/海德堡，1991.

[127] 里克曼·海尤．危急时刻的领导 [J]．领导者讨论课 71，2003 (11-12).

[128] 伦佩斯加德·拉尔斯．年度谈话常常是一场闹剧 [N] 贸易报，2005-8-19.

[129] 罗森克兰茨·汉斯．从家庭到小组到团队：团队发展的家庭和小组活力模式 [M]．帕德伯恩，1990.

[130] 罗森施蒂尔·卢茨·冯（出版人）．对员工的领导：成功人事管理手册 [M]．斯图加特，2003.

[131] 吕里·埃德维．企业领导和企业政策 [M]．伯尔尼/斯图加特，1996.

[132] 萨提尔·菲尔吉利亚．我的多张面孔，我到底是谁？ [M]．慕尼黑，1988.

[133] 萨提尔·菲尔吉利亚．自我价值和沟通 [M] 慕尼黑，2002.

[134] 萨特尔贝格尔·托马斯。学习中的组织：企业发展新质量的理念 [M]．威斯巴登，1991.

[135] 施利普·阿里斯特·冯，施魏策尔·约亨．系统疗法和咨询教科书 [M].

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格廷根，1999.

[136] 施里夫斯·乔普. 老鼠—原理：使用技巧达到成功 [M]. 慕尼黑，2004.

[137] 舒尔茨·冯·图恩·弗里德曼. 相互讨论 [M]. 莱贝克/汉堡，2003.

[138] 塞维特·岁塔. 时间安排的新式 1×1 [M]. 慕尼黑，2002.

[139] 森格·彼得. 第五原则：学习中的组织的艺术和实践 [M]. 斯图加特，1996.

[140] 舒普·格里芬·那塔林. 针对性地促进大分 [J]. 哈佛商业管理者，2003 (6)：79～89.

[141] 西蒙·赫尔曼. 协调战略 [J]. 大学管理：第一册，法兰克福/美因河，2003：277～281.

[142] 斯普伦格·赖因哈德. 神话动机：从死胡同中走出来的道路 [M]. 法兰克福/美因河，1999.

[143] 斯普伦格·赖因哈德. 全球化经济中的领导力和合作 [J]. 人事领导，2000 (12)：18～24.

[144] 斯普伦格·赖因哈德. 必须重新构想领导力 [J]. 人事领导，2001 (6)：82～83.

[145] 斯普伦格·赖因哈德. 自我责任原则：动机之路 [M]. 法兰克福/美因河，2002.

[146] 斯普伦格·赖因哈德. 领导信任：企业中真正最重要的是什么 [M]. 法兰克福/美因河，2002.

[147] 斯普伦格·赖因哈德. 员工需要自由 [J]. 哈佛商业管理者，2003 (4)：107～111.

[148] 斯普伦格·赖因哈德. 成为第二人的保险之路 [N]. 贸易报，2003 (11).

[149] 斯普伦格·赖因哈德. 庆祝节日 [N]. 贸易报，2004 (8).

[150] 斯普伦格·赖因哈德. 好的领导者的神话 [N]. 贸易报，2004 (8).

[151] 施塔勒·沃尔夫冈. 管理：行为科学视角 [M] 4 版，慕尼黑，1989.

[152] 泰勒·弗雷德里克. 科学的企业领导的原则 [M]. 慕尼黑，1913.

[153] 梭曼·让－保尔，阿赫赖特讷·安－克里斯丁. 普通企业经济学 [M]. 威斯巴登，2001.

[154] 吐施曼·米歇尔，奥·莱力·查尔斯. 企业也必须掌握巨大变化 [J]. 哈佛商业管理者，第 8 册：78～89.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[155] 乌尔里希·达维. 战略人力资源管理 [M]. 慕尼黑/维也纳，1999.

[156] 弗路姆·维克托，菲利普·耶顿. 领导力和决策 [M]. 匹茨堡，1973.

[157] 瓦格纳·格尔特. 更好的管理接班人 [J]. 哈佛商业管理者，2003 (3)：108~109.

[158] 瓦茨拉维克·保尔，比汶·扬奈特，杰克逊·顿. 人类的沟通。形式、干扰、矛盾 [M]. 伯尔尼，2000.

[159] 瓦茨拉维克·保尔. 事实到底有多真实？幻想—错觉—理解 [M]. 慕尼黑，2004.

[160] 韦伯·马克思. 经济和社会 [M] 科隆/柏林，1919.

[161] 韦伯·马克思. 经济和社会：理解社会学概论 [M]. 图林根，1972.

[162] 魏讷特·安斯弗里德. 组织心理学：一本教科书 [M]. 4 版. 魏因海姆，1998.

[163] 维恩泽玛·玛加雷特. 关键在于选择 [J]. 哈佛商业管理者，2003 (6)：58~70.

[164] 温德尔·罗尔夫. 领导力和合作 [M]. 斯图加特，1997.

[165] 温德尔·罗尔夫. 员工作为共同的企业家：基础、促进工具、实践例子 [M]. 诺伊维德/克里夫特尔，1999.

[166] 温德尔·罗尔夫. 企业职权：自身事务内也有任务 [J]. 人事领导，2000 (8)：58~60.

[167] 温德尔·罗尔夫. 全球领导和地区领导 [J]. 人事经济，2002 (9)：40~45.

[168] 佐哈·丹纳. 精神资源 [J]. 大学管理，2003：50~53.

[169] 德国领导力学院调研. 为什么变化项目失败，1999.

[170] 德国领导力学院调研. 更确切地说，领导力和企业文化，2001.

[171] 德国领导力学院调研. 实验台上的神话团队，2002.

[172] 德国领导力学院调研. 危机时期中的领导——危机时期中的领导？德国企业中的领导日常事务，2003.

[173] 德国领导力学院调研. 领导出成绩：德国企业中的领导力和成绩，2004.

[174] 康格尔·简. 我们真的能训练领导力吗？ [J/OL]. 1996，http://www.strategy-business.com.

[175] 多比·迪尔克，瓦金·约翰. 电子经济中的领导力：管理和领导力 [J/OL]. http://www.galileobusiness.de/artikel/gp/artikelID-90.

[176] 弗瑞·迪特. 走向高效之路：企业作为杰出中心 [J/OL]. http//

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

www. lmupd. de/kongress/kongressource/pdfs/frey. pdf.

［177］哈勃尔·罗尔．人力因素：培养领导力文化［J/OL］．人力因素，2001，http：//www. strategy－business. com.

［178］“领导力会面在大学”代表大会［J/OL］．2003－6－26，http：//www. lmupd. de.

［179］明茨伯格·亨利．为什么我讨厌飞行．还有其他管理传说［J/OL］．2001，http：//www. strategy－business. com.

［180］莫恩·莱因哈德．工作世界中的新目标［J/OL］．人性赢了，2000：153～196．http：//www. competence－site. de/personalmanagement.

［181］普罗普斯特·金贝特．企业中的变化：领导，而不要管理［J/OL］．http：//www. knightgianella. ch/D/d－DOWNLOADS/d－PDF/d_leadership/LS－1－2000. pdf.

［182］罗森施蒂尔·卢茨．变化管理—激励员工去改变［J/OL］．http：//www. lmupd. de/kongress/kongressource/pdfs/rosenstiel. pdf.

［183］吕格－史蒂姆·约翰内斯．复杂组织里的文化转变［J/OL］．2003，http：//www. ifb. unisg. ch.

［184］西蒙·赫尔曼．自由与意义建立：21世纪里的领导力［J/OL］．2001，http：//www. competence－site. de.

［185］斯普伦格·赖因哈德，霍伊泽·乌维．重新思考领导力？［J/OL］．2001－5－25，http：//www. changeX. de.

［186］http：//www. competence－site. de/personalmanagement.

［187］http：//www. handelsblatt. com/pshb/fn/relhbi/sfn. buildhbi/cn/GoArt!200014204614，776842/SH/0/depot/0.



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导力

核心揭秘

关于领导力的书很多，丹尼尔·皮诺将自己的重点放在领导力的实施性上，向我们描述如今呼声最高的合作性领导的关键。

——德国金融时报

丹尼尔·皮诺教授通过《领导力》一书系统地阐释了系统领导力的概念和内容。本书无论从语言、内容到篇章结构来看都是非常严谨、富有逻辑的。

皮诺教授是一个经验丰富的管理者、成就卓著的企业管理学院的院长。他将这一切融入书中，使本书不仅富于思想性，更具有实践性和可操作性。无论有经验者还是新的管理人员、无论学者还是大学生，都能从本书采摘到精华。要提升未来的领导力，这是一本不得不读的好书。在此郑重向读者推荐！

——德国Cognos集团董事会主席、CEO
欧洲应用技术大学校长 希文教授

丹尼尔·皮诺撰写的《领导力》是一本极为适合当今领导人阅读的书籍。

作为HEW和雷茨马公司多年的董事，柏林、汉堡大学人事及管理学教授我郑重向新的领导人及有经验的管理者推荐这本非常值得一读的书籍。

——德国波鸿大学基金会主席
恩斯特·仓德尔博士、教授

Führen

Worauf es wirklich ankommt

2., überarbeitete Auflage

图书上架建议 管理

ISBN 978－7－111－23887－4

地址：北京市百万庄大街22号 邮政编码：100037
联系电话：(010) 68326294 网址：http://www.cmpbook.com
E-mail:online@cmpbook.com



定价：48.00元